GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

DAVID ALLEN

Organízate con eficacia

[Getting Things Done]

El arte de la productividad sin estrés

— EDICIÓN — *revisada y ampliada*

11ª edición

Empresa Activa

Skannat med CamScanner

NUEVA EDICIÓN TOTALMENTE REVISADA
Y ACTUALIZADA DEL MÉTODO **GTD**
PARA LA ORGANIZACIÓN, PRODUCTIVIDAD
Y GESTIÓN DEL TIEMPO.

«Soy un devoto creyente del método GTD... Su filosofía me ha permitido aumentar exponencialmente mi productividad pero también mi bienestar. Pero lo que causa asombro es también cómo el método GTD se ha logrado instaurar en distintas partes del mundo. Es un movimiento genuino y auténtico.»

Daniel Pink, autor de Drive
y *Las aventuras de Johnny Bunko*

«*Organízate con eficacia* ofrece herramientas para poder desarrollar las principales habilidades mentales necesarias en una época de multitareas y sobrecarga de trabajo.»

The Wall Street Journal

«*Organízate con eficacia*, describe un proceso increíblemente práctico que puede ayudar a las personas ocupadas a retomar el control de su vida. Puede ayudar a ser más exitoso y, más importante, a tener una vida más feliz.»

Marshal Goldsmith,
autor de *Un nuevo impulso*

ISBN: 978-84-92921-30-0
9 788492 921300

Empresa Activa

Skannat med CamScanner

DAVID ALLEN

Organízate con eficacia

Skannat med CamScanner

MÉTODO GTD ACTUALIZADO

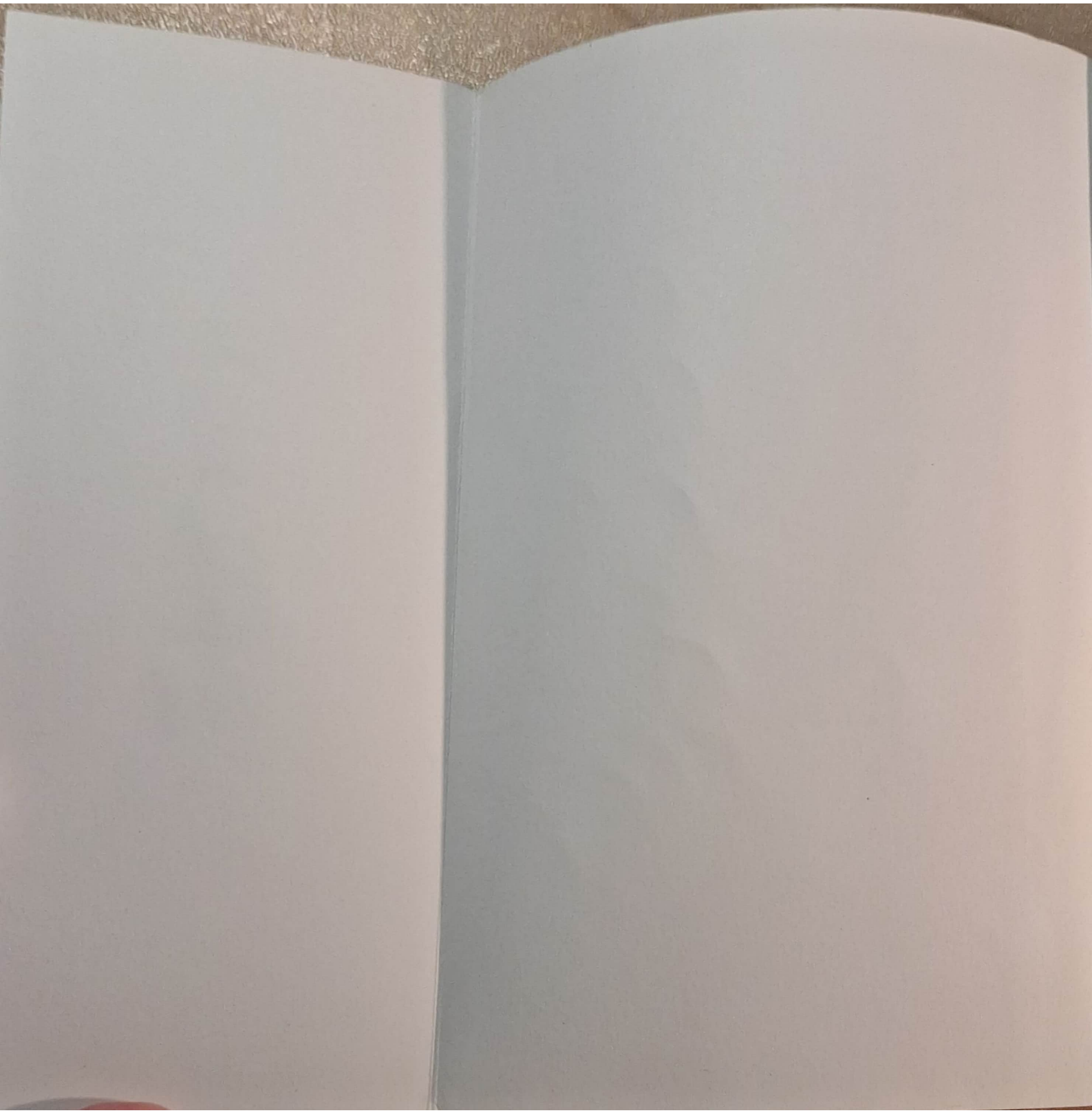
14 años después de la aparición del libro original, David Allen ha decidido reescribirlo todo para actualizarlo a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de trabajar.

En esa primera década el libro ha sido considerado por la revista Time como "El libro de auto ayuda empresarial imprescindible de la década" y su sistema GTD (Getting Things Done) ha acaparado una ola de seguidores de todo el mundo

La premisa del autor es que nuestra productividad está directamente relacionada con nuestra habilidad para relajarnos. Solo cuando nuestras mentes piensan con claridad y nuestros pensamientos están organizados podemos desarrollar todo nuestro potencial.

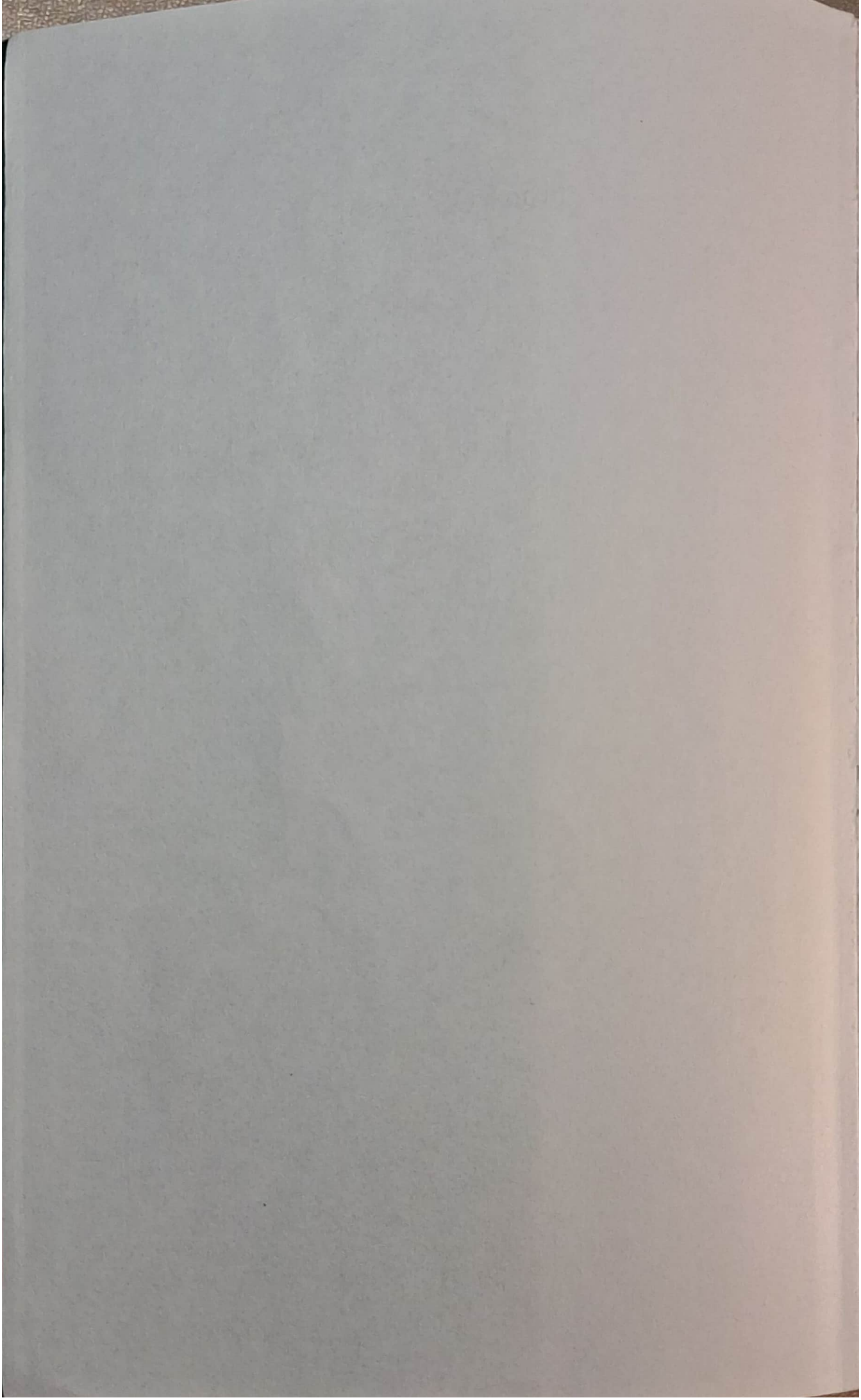
www.empresaactiva.com

Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner

ORGANÍZATE CON EFICACIA

Skannat med CamScanner

David Allen

Organízate con eficacia

El arte de la productividad sin estrés

Edición revisada y ampliada

Empresa Activa

Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay

Skannat med CamScanner

Título original: *Getting Things Done – The Art of Stress-Free Productivity – Revised Edition*
Editor original: Penguin Books, Nueva York
Traducción: Martín Rodríguez-Courel Ginzo

1ª edición Noviembre 2015

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

First published in the United States of America by Viking Penguin,
a member of Penguin Putnam Inc., 2001
This revised edition with a foreword by James Fallows published 2015

Copyright © 2001, 2015 by David Allen
Foreword copyright © 2015 by James Fallows
All Rights Reserved
© de la traducción 2015 *by* Martín Rodríguez-Courel Ginzo
© 2015 by Ediciones Urano, S.A.U.
Plaza de los Reyes Magos, 8, piso 1.° C y D – 28007 Madrid
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-92921-30-0
E-ISBN: 978-84-9944-908- 1
Depósito legal: B- 18.147-2015

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.U.
Impreso por Romanyà Valls, S.A.
Verdaguer, 1 – 08760 Capellades (Barcelona)

Impreso en España – *Printed in Spain*

Skannat med CamScanner

Para Kathryn,
mi extraordinaria compañera
en la vida y en el trabajo.

Skannat med CamScanner

Índice

Agradecimientos 11

Prefacio 13

Introducción a la edición revisada 17

Bienvenido a *Organízate con eficacia* 27

PRIMERA PARTE:
El arte de organizarse con eficacia 33

1. Un nuevo método para una nueva realidad 35
2. Controla tu vida: las cinco fases para dominar el flujo de trabajo 59
3. Poniendo en marcha los proyectos con creatividad: las cinco fases de la planificacion de proyectos 89

SEGUNDA PARTE:
Practicando la productividad sin estrés 113

4. Puesta en marcha: establece el tiempo, el espacio y las herramientas 115
5. Capturando: acorralando tus «asuntos» 137
6. Clarificando: llevando las «entradas» a cero 155

Skannat med CamScanner

7. Organizando: creando los recipientes adecuados. 175

8. Reflexionando: manteniendo la funcionalidad del sistema 225

9. Actuando: tomando las mejores decisiones de acción 239

10. Controlar los proyectos. 261

TERCERA PARTE: El poder de los principios fundamentales. 273

11. El poder del hábito de capturar. 275

12. El poder de la decisión sobre la acción siguiente 285

13. El poder de enfocarse en los resultados 299

14. GTD y la ciencia cognitiva 309

15. El camino hacia el dominio de GTD 321

Conclusión. 335

Apéndice 337

Invitación. 345

Skannat med CamScanner

Agradecimientos

Son tantos los consejeros, socios, colegas, empleados, clientes, amigos y usuarios de la metodología de *Organízate con eficacia* de todo el mundo que a lo largo de las últimas décadas han contribuido a mi comprensión y perfeccionamiento de estos principios, que individualizar los agradecimientos es tan necesario como injusto. Así pues, vayan mi gratitud y mis disculpas a ese nutrido grupo de personas (¡en el que sabes que te encuentras!) que no por anónimas son menos merecedoras de todo mi agradecimiento.

A principios de la década de 1980 Dean Acheson y Russell Bishop me hicieron tomar conciencia de la eficaz metodología que acabó siendo conocida mundialmente como *GTD*.* De entre los innumerables socios y colegas que han contribuido a este trabajo y a su difusión a lo largo de los años, debo dar las gracias de manera especial a Marian Bateman, Meg Edwards, Ana María González, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss y Mike Williams.

Lo que importa no es lo que tenemos en la vida, sino a quién tenemos en la vida.

—J. M. Laurence

Además, miles de clientes y asistentes a los talleres han contribuido a la confirmación y perfeccionamiento de estos modelos. Vaya mi agradecimiento en particular a los responsables de recursos humanos que, en los albores de este trabajo, reconocieron su importancia para acometer el cambio necesario en sus culturas empresariales y que me dieron la oportunidad de llevarlo a cabo, en especial a: Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski y Elliott Kellman.

Este libro no sería lo que es sin las energías y aportaciones excepcionales de Tom Hagan, John y Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spur-

* Las siglas GTD corresponden a *Getting Things Done*, el nombre de esta metodología en inglés. *(N. del T.)*

Skannat med CamScanner

lin y Doe Coover, mi infatigable agente. Y gran parte del mérito corresponde tanto a la editora de la primera edición, Janet Goldstein, como al editor de esta nueva versión, Rick Kot: ambos me han aportado (pacientemente) maravillosas enseñanzas acerca del arte y el oficio de escribir un libro.

Para finalizar, mi más profundo agradecimiento a mi maestro espiritual, J-R, por ser un guía tan formidable y recordarme en todo momento mis verdaderas prioridades; y a mi esposa, Kathryn, por su confianza y amor, por su infatigable trabajo y compañerismo y por aportar tanta belleza a mi vida.

Skannat med CamScanner

Prefacio

En los catálogos de libros abundan los listados de obras que ofrecen consejos sobre la manera de mejorar los hábitos de trabajo, la salud, la productividad y el éxito en la vida en general.

Una parte de lo que se dice en ellos suele ser de puro sentido común, pero disfrazado de otra cosa; otra parte son meras sandeces. Muchos de esos libros vale la pena leerlos una vez, llegado el caso, pero se olvidan fácilmente al cabo de unas horas o unos días después de haber dejado el libro.

Esta obra es diferente: sus grandes cifras de ventas se han mantenido desde su aparición, el público de los programas y enseñanzas de David Allen ha crecido en número y el alcance de estos se ha convertido en internacional. Personalmente, puedo decir que este es un libro que leí con atención cuando salió la versión original, que lo he vuelto a consultar cada uno o dos años desde entonces y que me alegré muchísimo al enterarme de que iba a salir la versión revisada y actualizada que estás leyendo en este momento.

¿Qué es lo que hace diferente a *Organízate con eficacia*? En orden ascendente de importancia, enumeraría tres virtudes que se ponen de manifiesto en casi cada uno de los capítulos.

Una es la viabilidad, con la que en realidad hago referencia al enfoque indulgente y modular. Muchos sistemas de superación personal parten de una premisa de todo o nada, esa que dice que «todo ha de ser diferente a partir de mañana». Si quieres perder dieciocho kilos, asumir el control de tu destino económico, resolver los problemas familiares o tener la profesión de tus sueños, debes asumir un cambio radical de pies a cabeza en todos los aspectos de tu vida.

De vez en cuando sí que hay alguien que da uno de esos saltos radicales; hablo de programas de abstinencia alcohólica, de regímenes de adelgazamiento y de ejercicio después de un problema grave de salud o de quien se recluye en un monasterio huyendo de una vida dedicada a los negocios. Pero para la mayoría de la gente, los planteamientos graduales e indulgentes con los errores suelen dar

Skannat med CamScanner

sus frutos a largo plazo. De esta manera, si te olvidas de una parte del método o te retrasas en su ejecución, no tienes que abandonar todo lo demás.

Por lo que respecta a sus lectores, las metas de David Allen son, en cierto sentido, aún más ambiciosas que las de la mayoría de los demás libros. Su objetivo es nada menos que ayudar a las personas a eliminar el estrés y la angustia de su trabajo y sus vidas personales, de modo que puedan armonizar cada momento de su existencia con el logro de los fines que más deseen. Sin embargo, y salvo por unas muy contadas excepciones —por ejemplo, su sensata insistencia en adquirir el hábito de «capturar», para que estés seguro de que anotas o registras de cualquier otra forma todos los compromisos que adquieras u obligaciones que aceptes, en lugar de torturarte intentando recordarlos todos; y la insistencia relacionada con esta en disponer de un almacén central y fiable donde conserves dicha información—, una gran ventaja de su sistema es su naturaleza modular. Este libro está plagado de consejos que dan sus mejores resultados cuando se asumen en su totalidad, pero que siguen siendo útiles cuando se aplican uno a uno.

Por ejemplo: si no has llegado al final del sistema GTD de David Allen, aun así te puede resultar valiosa su «regla de los dos minutos» para encargarte *ahora mismo* de las obligaciones, en lugar de posponerlas. (La regla de los dos minutos del capítulo 6: «Si realizar una acción supusiera menos de dos minutos, debería hacerse en cuanto se defina».) O su insistencia, que se va exponiendo a lo largo de todo el libro, en confiar en un «cerebro externo»; esto es, aquellos instrumentos que pueden realizar la labor rutinaria de clasificar y recordar por nosotros, desde simples carpetas en las que guardar los recibos, hasta lugares predeterminados en los que dejarás *siempre* las llaves, las gafas u otras cosas que no deseas estar buscando a todas horas.

Este es el consejo de un hombre que a todas luces comprende que las personas están ocupadas y son falibles, por lo que se pone a escribir para ofrecernos nuevos y provechosos consejos, en vez de añadir argumentos para que nos sintamos culpables o incompetentes. Pero este libro también está escrito desde el entendimiento de que la vida se compone de ciclos. Las cosas mejoran, y luego empeoran. Hay momentos en los que nos retrasamos; en otros, nos ponemos al día o lo intentamos. Para cuando se produce un episodio —como nos ocurrirá a todos— en el que nos sentimos abrumados o incapaces de hacerle frente, el libro propone una serie de pasos viables y cotidianos para recuperar la calma y la sensación de control.

Una segunda virtud del libro es su inmensa adaptabilidad. A lo largo de los años transcurridos desde que David Allen empezó a concebir su estrategia para el trabajo y la vida, algunos aspectos prácticos de la organización personal han permanecido inalterados. El día solo tiene las horas que tiene, por más que expandamos los límites del insomnio; las personas con las que podemos mantener

Skannat med CamScanner

contactos serios son únicamente las que son, igual que no podemos hacer al mismo tiempo más cosas que las que somos capaces de hacer. Sin embargo, otros aspectos de la vida laboral han cambiado de manera radical. Cuando la primera edición de este libro vio la luz, el correo electrónico era todavía una nueva y apasionante tecnología y no una fuente de trabajo pendiente generadora de una culpabilidad ilimitada. Uno de los primeros proyectos tecnológicos de David Allen fue un programa llamado «Actioneer», un sistema de gestión de tareas para el primitivo PalmPilot. En la actualidad, la compañía Palm y su otrora revolucionario Pilot han desaparecido; los teléfonos inteligentes de iPhone y Android han ocupado su lugar; y seguro que llegarán otros que ahora ni sospechamos.

En esta nueva edición del libro, al igual que en su predecesora, David Allen domina por completo la tecnología del momento. Pero al contrario que otros libros de gestión que están íntimamente ligados a los equipos y programación informáticos de una época —los cuadernos de anillas Filofax en la década de 1980, las hojas de cálculo o los escritorios de PowerPoint en tiempos más recientes—, *Organízate con eficacia* remite a todos los sistemas externos pero no depende específicamente de ninguno. David Allen ha puesto al día la orientación contenida en esta obra para reflejar lo que hay de diferente en la tecnología moderna y también (con una minuciosidad fascinante) lo que la moderna neurociencia ha puesto de manifiesto. Pero esta actitud va siempre ligada a unos principios intemporales de los que dependen las personas para gestionar su atención, emociones y creatividad. Si este libro se sigue leyendo dentro de una docena de años o más a partir de ahora, como creo que sucederá, las personas de ese tiempo podrán saltarse las referencias inevitablemente obsoletas a la tecnología, para reconocer los conocimientos todavía relevantes sobre la naturaleza humana.

La tercera virtud es una característica que he llegado a apreciar de primera mano, cuando he tenido la oportunidad de conocer como amigos a David Allen y su mujer Kathryn, y que pienso que las demás personas deben de haber intuido a partir de la obra de David sin llegar a conocerlo jamás. Y no es otra que la integridad y autenticidad de las recomendaciones de Allen, la conexión entre la persona y el mensaje que difunde.

Como tuve ocasión de enterarme a raíz de una reseña sobre David Allen que escribí para *Atlantic* en 2004, este ha desarrollado una gran variedad de actividades profesionales y gozado de diferentes grados de fortuna en la vida. Actor en el colegio, campeón en concursos de debate, karateca y profesor; pero también camarero y taxista y director de una empresa de jardinería. Todo ello antes de alcanzar el éxito en sus muchos años como consultor y asesor de productividad. La influencia de toda esta variedad de experiencias nos llega a través de sus consejos y de sus formas, no solo en los ejemplos del mundo real que puede citar, sino también por su más que destacable ausencia de prepotencia.

Skannat med CamScanner

Hay ocasiones en que podemos pasar por alto las características personales de un autor a la hora de valorar la importancia de su obra. Por ejemplo: según todos, Steve Jobs era más admirable como pionero del diseño que como modelo de conducta personal. En otros casos, la estrecha relación entre la vida y el pensamiento de una persona se suma a la fuerza de su mensaje. Por mi experiencia personal con David y Kathryn Allen, puedo confirmar algo que muchos lectores tal vez supongan y la mayoría esperarían: que David Allen se esfuerza al máximo para ser sincero sobre lo que ha aprendido de la vida.

Algunas personas pensarán que no «necesitan» este libro, y en un sentido literal esa es una verdad incontestable. A lo largo de los siglos personas de todo el mundo han llevado vidas gratificantes y satisfactorias con total ignorancia del planteamiento de *Organízate con eficacia*. No obstante, la mayoría de las personas que conozco que han leído este libro le han sacado provecho al tiempo dedicado a asimilar sus mensajes y repercusiones. Dos de las pruebas a las que someto a un libro son si lo recuerdo al cabo de uno o dos meses de haberlo leído y si mi visión del mundo se ha visto afectada por su lectura. Tanto por lo uno como por lo otro, para mí *Organízate con eficacia* es todo un éxito. Y me alegro de que se dé a conocer a una nueva generación de lectores.

JAMES FALLOWS

James Fallows es corresponsal nacional de la revista *Atlantic* y autor de diez libros, el más reciente *China Airborne*. La primera vez que escribió sobre David Allen fue en 2004 en un artículo para esa revista titulado «Organize Your Life!».

Skannat med CamScanner

Introducción a la edición revisada

Lo que sigue es una nueva versión totalmente revisada de la primera edición de *Organízate con eficacia*, publicada originalmente en 2001; bueno, o una *especie* de nueva versión. En realidad, volví a escribir de cabo a rabo el manuscrito original, con el objetivo de determinar y revisar el contenido y la terminología que bien estuvieran incompletos u obsoletos o bien que no fueran óptimos para mantener la funcionalidad del libro como un manual actual y «perenne», un manual que fuera útil a escala mundial y siguiera siendo aplicable y estando vigente en el siglo XXI e incluso más allá. Asimismo, deseaba incorporar las cosas más importantes e interesantes que he visto y aprendido sobre la metodología que planteaba *Organízate con eficacia*, puesto que he seguido involucrado en el tema de mil maneras diferentes desde que se publicó por primera vez. Y en eso se incluye una mayor comprensión por mi parte de su poder, sutileza y ámbito de aplicación, además de su extensa acogida a medida que se ha ido dando a conocer por todo el mundo.

Lo que *no* necesité cambiar mientras volvía a evaluar el libro fueron sus principios fundamentales y técnicas básicas. Cuando preparaba esta nueva edición, familiarizarme con lo que escribí entonces supuso un gratificante reconocimiento de que los principios de la productividad sin estrés que describía e incluso la mayoría de los mejores métodos para su aplicación no han perdido fuerza ni la perderán en un futuro previsible. Para que un equipo de exploración espacial aterrice en Júpiter en 2109, tendrán que emplear los mismos principios para mantener el control y la atención que utilizaría cualquiera en la actualidad. Seguirán necesitando alguna versión de una bandeja de entrada (se explica más adelante) para registrar las entradas potencialmente significativas que no esperaban, a fin de poder confiar en sus decisiones sobre el objeto de su atención durante la primera salida. Y la toma de decisiones de las Acciones siguientes siempre será esencial para tener éxito en la ejecución de cualquier tarea, sea cual sea su ámbito de aplicación.

Skannat med CamScanner

Sin embargo, debido a los muchos factores de nuestra manera de vivir y trabajar que han cambiado desde la primera edición, he realizado los reajustes apropiados en el material fundamental. Por consiguiente, en esta edición hablaré de las cosas que considero nuevas e interesantes en este campo, brindando la pertinente orientación tanto a aquellos que se acercan por primera vez a esta metodología, como a los devotos del GTD* que quizá lean esta edición y deseen mantenerse al día de las últimas novedades al respecto.

LAS NOVEDADES

A continuación detallo algunos de los campos dentro de la categoría de «novedades» que han influido en mi revisión:

El auge de la tecnología digital

La permanente manifestación de la Ley de Moore (la fuerza del procesamiento digital aumenta de manera exponencial con el paso del tiempo), junto con las ramificaciones sociales y culturales de la expansión del mundo digital en nuestras vidas cotidianas, es una fuente continua de asombro, deleite y agobio para todos nosotros. Dado que *Organízate con eficacia* trata fundamentalmente del contenido y significado de lo que tenemos que gestionar, sin importar cómo aparezca ni se organice —ya sea en formato digital o en papel— los avances tecnológicos son, hasta cierto punto, irrelevantes para la esencia de la metodología. Una petición vía correo electrónico significa esencialmente lo mismo y tiene que ser procesada de la misma manera que un favor que te pidan mientras te tomas un café.

Pero el mundo conectado inalámbrico ha mejorado y exacerbado por igual el modo como podemos aplicar los métodos esenciales de capturar, organizar y consultar lo que es importante. Dado que en estos momentos tenemos acceso a infinidad de herramientas magníficas y aplicaciones que aparecen casi a diario y hacen cosas estupendas, esa gran variedad de opciones puede apagar las mechas de nuestra productividad. Mantenerse al día y hacer uso de las tecnologías en incesante evolución añade una considerable presión para acertar con la metodología adecuada para gestionar el propio flujo de trabajo.

---

* GTD *(Getting Things Done)* se ha convertido en una sigla popular en todo el mundo para la metodología que describo en este libro. Esta edición la utiliza a menudo para abreviar.

Skannat med CamScanner

Por tanto, he cambiado mi inicial insistencia en ciertos tipos de herramientas que eran las más apropiadas para determinadas tareas y reconocido la omnipresencia de nuestro nuevo mundo digital y móvil. También he eliminado la mayoría de las referencias a las aplicaciones informáticas específicas que aparecían en la primera edición. La velocidad de la innovación en este campo implica que las siguientes novedades puedan fácilmente desfasar, mejorar o neutralizar determinados programas informáticos en el momento en que estés leyendo acerca de ellos. En lo esencial, he procurado evitar ese lance, optando en su lugar por proporcionar un modelo general para evaluar la utilidad de *cualquier* herramienta.

En esta edición he abordado la cuestión de cuánta atención seguir prestando a las herramientas y materiales de apoyo en papel (sobre todo en cuanto a la captura, archivado de referencias e incubación), ya que muchas personas de las generaciones más jóvenes han llegado a creer que no manejarán dicho soporte en ningún caso. A riesgo de delatar mi edad, decidí mantener intactas aquí la mayoría de tales instrucciones contenidas en la primera edición, puesto que muchos de los lectores potenciales de esta nueva edición en todo el mundo seguirán estando vinculados, al menos parcialmente, al soporte papel. Curiosamente, se está produciendo un resurgimiento progresivo del interés en el uso del papel entre los adeptos más sofisticados a lo digital.* El tiempo dirá si alguna vez podremos deshacernos realmente de ese medio directo y asequible.

El mundo 24-7 [veinticuatro horas al día, siete días a la semana]

A menudo me preguntan qué nueva orientación puede ofrecer GTD para el mundo móvil, conectado y en permanente actividad.

> No hay nada nuevo, excepto la frecuencia con que se dé.

La necesidad en el pasado de hacer frente a los frecuentes y complicados bombardeos de información potencialmente importante quizá fuera una realidad para individuos notables como Napoleón mientras marchaba a través de Europa, o para Bach, mientras componía, o incluso para Andy Warhol, cuando decidía qué pintar o exponer en una galería. Sin embargo, ahora, toda la po-

---

* Mientras escribo esto, me encuentro en plena mudanza de Estados Unidos a Europa, intentando reducir mis posesiones físicas al mínimo necesario. Así que estoy escaneando y digitalizándolo todo en mi archivo de seguimiento físico (que llevo utilizando desde hace treinta años y que se describe en la página 215). ¡Ya me he llevado varias decepciones con cosas que habrían sido mucho más fáciles de manejar si hubiera seguido con la versión física!

Skannat med CamScanner

blación mundial alfabetizada conectada digitalmente es la destinataria de una explosión de información imparable y potencialmente «importante», o cuando menos relevante. La facilidad con la que se puede acceder a ella por medio de la tecnología la ha vuelto al mismo tiempo gratificante en sus oportunidades y traicionera en su volumen, velocidad y mutabilidad. Si por naturaleza te sientes fascinado por lo que pueda estar pasando cuando oyes sirenas en tu barrio, o en una fiesta te preguntas de qué pueden estar hablando tan animadamente un grupo de personas que están en el otro extremo de la habitación, entonces estás listo para convertirte en víctima de las interminables y poderosas distracciones que tu tecnología personal te depare. Que tu experiencia con esta sea finalmente positiva o negativa depende esencialmente de la aplicación de los métodos contenidos en este libro.

La globalización de la metodología GTD

Acostumbran a preguntarme si el Proceso GTD puede trasladarse a otras culturas, y mi respuesta siempre ha sido un clamoroso «Por supuesto que sí». El mensaje principal del libro es tan intrínsecamente relevante para la condición humana que sigo sin tener ningún prejuicio cultural —ni observar diferencia alguna por sexo, edad o personalidad— en la aplicabilidad de la metodología. Como es natural, el reconocimiento de su necesidad y de los fines a los que servirá será diferente para cada individuo. Pero eso es algo que guarda más relación con la condición social, la naturaleza del trabajo y el interés en la autosuperación de cada uno que con cualquiera de los demás factores. En la aplicación real, es posible que encuentres más puntos en común con centenares de miles de personas de todo el mundo por tu avenencia con GTD ¡que los que tendrás con el vecino de al lado o incluso con tu primo Rafael!

Cualquiera que tenga que responsabilizarse de más cosas de las que puede completar en el momento, tiene la oportunidad de hacerlo con más facilidad y elegancia que mentalmente.

Desde que fuera publicado por primera vez, el conocimiento del mensaje de *Organízate con eficacia* se ha extendido por todo el mundo. La primera edición ha sido traducida a más de treinta idiomas, y nuestra empresa ha abierto franquicias en muchos países para proporcionar programas de formación basados en su contenido. Aunque estaba relativamente seguro de la coherencia intercultural de esta metodología cuando escribí el libro, los años subsiguientes no han hecho más que confirmar con creces esa certeza.

Skannat med CamScanner

Una estrategia que abarca a una población mayor de lectores y usuarios

El impulso inicial que me llevó a escribir *Organízate con eficacia* fue el de escribir un manual que recogiera la metodología que yo había formulado, probado y aplicado, principalmente en el mundo de la capacitación y desarrollo empresariales. Por sus ejemplos, estilo, formato y aspecto (¡en la portada yo aparecía con corbata!), en un principio el libro iba dirigido principalmente a directivos, ejecutivos y todo tipo de profesionales de alto nivel. Aunque ya sabía que el material podía ser igualmente valioso para amas de casa, estudiantes, sacerdotes, artistas e incluso jubilados, a la sazón eran los profesionales los más conscientes de que necesitaban la ayuda que yo buscaba prestar, como medio tanto para avanzar en su desarrollo y productividad como también de no perder la cordura por el camino. Ellos eran la vanguardia, la avanzadilla que debía comprometerse con la inminente riada de información y el rápido y trascendental cambio que estaba sufriendo el mundo empresarial, y también tenían acceso a los recursos para afrontar esos problemas.

Organízate con eficacia no trata simplemente de cómo hacer las cosas. Tiene que ver con que te comprometas adecuadamente con tu trabajo y tu vida.

En la actualidad, existe un interés mucho más universal por los resultados que se pueden lograr con un control enfocado y relajado, así como el descubrimiento de que eso no es solo una receta puntual de consejos para la «gestión del tiempo» reservada para los profesionales de la empresa, sino que, de hecho, para el ejercicio de un estilo de vida necesario para manejarse con el nuevo mundo que la mayoría estamos experimentando. Periódicamente me llegan toda clase de testimonios de personas de todo el mundo relativos a la infinita variedad de situaciones relacionadas con el valioso cambio de vida que han experimentado tras aplicar los principios de GTD. Esta confirmación de la creciente necesidad en todo el planeta de semejante modelo me ha estimulado para reformular muchos de mis ejemplos y el enfoque del texto que lo respalda.

Desde esta perspectiva, tengo que reconocer que incluso el título de este libro puede en cierto modo inducir a error, dando a muchos la impresión de que de alguna forma estoy abogando por trabajar con más ahínco y durante más tiempo a fin de hacer *más* cosas. *Productividad*, por desgracia, hace alusión tanto a la ocupación como a su exceso. A decir verdad, este libro no se preocupa tanto de la realización de las cosas como de promover *el que te comprometas adecuadamente con tu mundo*, guiándote para que elijas de manera óptima qué hacer en cada momento y elimines la distracción y el estrés causados por lo que *no* estás haciendo. La claridad y el espacio psicológico resultantes pueden beneficiar a una amplia variedad de personas y no solo a unos profesionales en su trayectoria empresarial.

Skannat med CamScanner

Algunos de los testimonios más interesantes del valor de aplicar los principios y técnicas de *Organízate con eficacia* han procedido de lugares inesperados. El director de la mayor organización financiera del mundo, un popular actor norteamericano, el locutor de radio más escuchado en Estados Unidos, el director general de una importante empresa europea, uno de los directores de mayor éxito de Hollywood... todos han atribuido a GTD la responsabilidad de los enormes beneficios obtenidos en su vida y su trabajo. La respuesta del clero de muchas religiones diferentes también ha sido fascinante. Aunque su responsabilidad se centre en la gestión de los asuntos de otro mundo, ansiaban disponer de un medio que los permitiera centrarse *más* en las necesidades espirituales de sus rebaños y les liberara de las distracciones de los aspectos más mundanos de administrar una congregación de fieles. Estudiantes, diseñadores, médicos... la lista de defensores confesos de GTD es interminable.

En el transcurso de los años he descubierto que todos estamos juntos en este proyecto; y tener ahora la oportunidad de plantear una divulgación que abarque todo el espectro de usuarios de GTD es fantástico.

Una mayor conciencia del tiempo y la energía que requiere la aplicación completa del proceso GTD y los cambios conductuales necesarios para mantenerlo

Todo lo que vale la pena lograr en la vida exige entrenamiento. De hecho, la vida misma no es más que una larga sesión de entrenamiento, un intento infinito de perfeccionar nuestros movimientos. Cuando se comprenden los mecanismos correctos de entrenamiento, la labor de aprender algo nuevo se convierte en una experiencia de alegría y tranquilidad carente de estrés, un proceso que mejora todos los ámbitos de tu vida y te ayuda a adoptar la perspectiva adecuada sobre todas las dificultades vitales.

—THOMAS STERNER

¡Vaya por Dios! Con lo fácil que es en realidad *ejecutar* los métodos óptimos que propongo en este libro, y de pronto me doy de bruces con estos dos hechos: (1) que la cantidad de información y actividades sugeridas aquí puede percibirse fácilmente como demasiado apabullante para que alguien empiece siquiera a aplicarlas; y (2) que la mayoría de la gente puede tardar bastante tiempo en automatizar algunos de los métodos fundamentales.

Dado que he seguido resistiéndome a «bajar el nivel» de este modelo y sus detalles, no estoy seguro de que alguna vez sea capaz de sobreponerme a la objeción de que hay «demasiado que asimilar». La primera edición de *Organízate con eficacia* incluía unas instrucciones y recomendaciones detalladas sobre la manera de aplicar completamente esta metodología a

Skannat med CamScanner

tu vida y tu trabajo; en esta las he mantenido. Ahora sé que para muchos que llegan de nuevas a este juego, les parecerá sobradamente cómodo o posible incorporarlo todo de golpe. Pero honradamente no puedo retener las instrucciones de cómo integrar de veras este método en tu vida diaria, si quieres «ir por ello».

Si estuviera interesado en aprender a jugar al tenis, no debería guardarme un plan del juego, incluida una imagen de la brillantez y los niveles de aprendizaje y entrenamiento necesarios para alcanzarlo. En el recién añadido capítulo 15, he buscado iluminar la profundidad y amplitud del juego que estoy presentando, y facilitarte que tomes lo que puedas y desees de lo que leas y te haga sentir bien, simplemente para que extraigas y apliques lo que puedas de ello por el momento. En esta versión del libro he intentado ser más generoso en lo que respecta a la labor potencialmente desalentadora de reorganizar tus métodos y sistemas personales. En realidad, todo consiste en ir paso a paso.

Ahora bien, en cualquier caso, la dificultad clave estriba en aplicar y mantener tales métodos como un conjunto de hábitos permanentes, hasta el punto de que solo necesiten la aplicación de una mínima atención consciente, o «energía», y se conviertan simplemente en una parte del mantenimiento cotidiano del propio entorno físico y mental en buenas condiciones. No puedo aspirar a ser un experto en la forma de cambiar los hábitos particulares; he estado demasiado inmerso en resolver y perfeccionar los métodos de la productividad sin estrés.* Los ingredientes conductuales de GTD son en realidad relativamente sencillos y conocidos por todos. ¿Qué dificultad entraña anotar algo, decidir cuál es el siguiente paso para seguir adelante, escribir un recordatorio de ello en una lista y revisarla? La mayoría de las personas admite que necesita establecer un método como este, y pocos lo hacen con la suficiente regularidad para sentirse a gusto haciéndolo. La dificultad que entraña que alguien asimile la necesidad de mantener regularmente fuera de su cabeza todas las distracciones innecesarias ha sido una de mis mayores sorpresas en el transcurso de los años.

La información de las investigaciones en el campo de la ciencia cognitiva que han refrendado la eficacia de la metodología GTD

Ya no es tan fuerte la sensación que tengo de ser «una voz que clama en el desierto» como la que tenía al comienzo de siglo, porque desde entonces han aparecido

Porque lo que merece existir también merece ser conocido, pues el conocimiento es la imagen de la existencia; y las cosas mezquinas y espléndidas existen por igual.

—FRANCIS BACON

* Una fuente excelente en este campo es el libro de Charles Duhigg *El poder de los hábitos.*

Skannat med CamScanner

datos científicos que confirman los principios y prácticas recomendados en este libro. El nuevo capítulo 14 de esta edición («GTD y la ciencia cognitiva») ofrece un examen de algunas de estas investigaciones.

SI ERES NUEVO EN ESTO...

... y si has leído esta introducción hasta aquí, probablemente estés interesado en asumir cierto grado de compromiso. He estructurado *Organízate con eficacia* como un manual práctico, de forma muy similar a un libro de cocina, que plantea los principios básicos, expone diferentes niveles de lo que es cocinar y servir una comida y proporciona las suficientes recetas concretas para permitirte elaborar un número infinito de comidas en el futuro. Si he hecho un trabajo aceptable escribiendo esta nueva edición, podrás empezar sin más en el siguiente capítulo y trabajar a partir de ahí, siempre que te sientas animado a ello. El desarrollo y aplicación de los principios de GTD, tal como se exponen en el libro, son una poderosa experiencia ratificada como tal por muchas personas. Pero también puedes ir dando saltos, leyendo el texto por encima y metiéndote de lleno en este o aquel párrafo al azar. El libro está escrito para que también te sea útil de esta manera.

SI YA TIENES EXPERIENCIA CON *ORGANÍZATE CON EFICACIA*...

... aun así, este será para ti un nuevo libro. A lo largo de los muchos años en que esta información ha estado disponible en múltiples formatos, siempre que alguien la relee, invariablemente experimenta una reacción de este tipo: «¡Dios mío, esta es una información y una perspectiva completamente distintas a las que pude identificar y asimilar la primera vez que lo leí!» Incluso personas que han releído hasta cinco veces la edición original de *Organízate con eficacia* me han confesado que en cada ocasión les ha parecido un libro distinto. La experiencia se parece mucho a la de leer un manual de programación informática un año después de que hayas conseguido «automatizar» los fundamentos. Te quedarás perplejo y te entusiasmarás al darte cuenta de la de cosas interesantes que tenías al alcance de la mano, que podrías estar haciendo (y podrías haber hecho), pero que no fuiste capaz de identificar y aplicar debido a los demás asuntos importantes que tenían que ser abordados para organizar las cosas.

Skannat med CamScanner

Con independencia de cuándo o cuántas veces puedas haber leído una versión anterior de *Organízate con eficacia* o participado en cualquiera de los seminarios (presenciales o en Red), asesorías, redifusiones multimedia u otras presentaciones de este material, experimentarás un nuevo y absorbente grado de compromiso con esta edición revisada. Te lo prometo. Lo que se ofrece en las páginas que siguen es un nuevo universo de ideas para que lo incorpores a la estructura y herramientas que sin duda ya debes tener a punto.

Involucrarte en este libro y la información que contiene te hará adquirir regularmente una mentalidad abierta y productiva hacia aquellos aspectos de tu vida y tu trabajo que realmente importan.

Skannat med CamScanner

Bienvenido a *Organízate con eficacia*

Bienvenido a una mina de oro de conocimientos de estrategias para conseguir tener más energía y estar más relajado, con más claridad y presencia en el momento con lo que sea que estés haciendo y resolver muchas más cosas con mucho menos esfuerzo. Si eres como yo, entonces te gusta hacer cosas y hacerlas bien, y sin embargo también deseas saborear aspectos de la vida que cada vez parecen más esquivos, cuando no directamente imposibles, cuando trabajas demasiado. Lo uno no tiene por qué excluir a lo otro. *Es* posible *hacer* con eficacia al tiempo que *estás* de maravilla en tu mundo laboral ordinario.

A mí me parece que la eficiencia es algo bueno. Puede que lo que estés haciendo sea importante, interesante o útil; o quizá no lo sea pero hay que hacerlo de todos modos. En el primer caso deseas obtener el mayor rendimiento posible de tu inversión de tiempo y energías; en el segundo, quieres pasar a otras cosas lo más deprisa posible, sin dejar ningún cabo suelto que te fastidie.

> *El arte de descansar la mente y la fuerza para eliminar de ella todos los problemas y preocupaciones tal vez sea uno de los secretos de nuestros grandes hombres.*
>
> —Capitán J. A. Hatfield

Y con independencia de lo que estés haciendo, seguramente te gustaría estar más relajado y seguro de que lo que quiera que estés haciendo en el momento es exactamente lo que tienes que estar haciendo: que tomarte una cerveza con tus empleados al salir del trabajo, contemplar a tu hijo dormido en su cuna a medianoche, responder el correo electrónico que tienes delante o mantener una distendida charla con ese posible nuevo cliente después de la reunión es exactamente lo que deberías estar haciendo porque lo estás haciendo.

Enseñarte la forma de alcanzar la máxima eficacia estando relajado siempre que lo necesites o lo desees fue el principal empeño que me animó a escribir este

Skannat med CamScanner

libro. Y tras muchos años de difundir esta información y conjunto de métodos óptimos por todo el mundo, en los ambientes más diversos y entre la más extensa variedad de personas de todos los tipos y edades, puedo atestiguar de manera taxativa: funciona.

¿Cómo sabes que lo que estás haciendo en un determinado momento es lo que deberías estar haciendo? Ningún programa informático, seminario, portátil, cuaderno, teléfono inteligente o ni siquiera una declaración personal de objetivos fundamentales te dará un día con más de veinticuatro horas, simplificará su contenido ni tomará por ti esta, a menudo, difícil decisión.

Utilizadas de manera adecuada, todas estas herramientas pueden ayudarte en tus decisiones, pero por sí mismas no conseguirán que tomes el control o te concentres. Es más, solo cuando aprendas cómo mejorar tu productividad en un cierto nivel, pasarás o te verás obligado a ello, a la siguiente tanda aceptada de responsabilidades y objetivos creativos, cuyos nuevos retos desafiarán la capacidad de cualquier fórmula simple, expresión de moda o nuevo dispositivo móvil digital para hacerte recuperar «la buena forma» de cara a tu siguiente etapa laboral y vital. Puede que hayas establecido hábitos personales y herramientas que funcionen durante algún tiempo, pero cualquier modificación importante —como pueda ser un gran cambio en el trabajo, un primer hijo o la compra de una casa— pondrá a prueba su sostenibilidad y seguramente provoque una grave molestia (¡cuando no un cataclismo!).

Por lo que respecta a los métodos, puede que haya más de un millón, pero los principios son pocos. El hombre que entiende los principios puede escoger eficazmente sus métodos. El hombre que pone a prueba los métodos, ignorando los principios, seguro que tendrá problemas.

—Ralph Waldo Emerson

Pero aunque no hay una única técnica o herramienta para perfeccionar la organización y la productividad, sí que hay cosas muy concretas que las facilitarán. En estos años he descubierto algunos procesos sencillos que todos podemos aprender a utilizar y que mejorarán enormemente nuestra capacidad para tratar de manera proactiva y constructiva con las realidades tediosas del mundo, mientras seguimos manteniendo la vinculación con nuestras prioridades más importantes. Y estos métodos, que han demostrado su viabilidad universal a lo largo del tiempo, tienen aplicación ya estés enfrentándote a tus deberes del cole a los doce años, ya tengas que reorganizar tus estrategias empresariales después del último consejo de administración... ya a todo lo demás que hay entre medias.

Lo que sigue es una compilación de descubrimientos realizados a lo largo de más de tres décadas sobre la productividad organizativa y personal, una guía para sacar el máximo rendimiento a los resultados y reducir lo más posible las

Skannat med CamScanner

entradas, y para hacerlo en un mundo en el que el trabajo es cada vez más voluminoso, siempre cambiante y ambiguo. Yo (y muchos otros colegas) hemos invertido cientos de miles de horas asesorando a algunas de las personas más brillantes y ocupadas que te puedas imaginar, «en las trincheras» de sus mesas de trabajo, en sus hogares con las puertas cerradas, ayudándoles a capturar, clarificar y organizar todo su trabajo y compromisos pendientes. Los métodos que he descubierto se han revelado sumamente efectivos en todo tipo de organizaciones, a todos los niveles laborales, en diversas culturas e incluso en el hogar y el colegio. Tras años de asesorar y enseñar a algunos de los profesionales sumamente preparados y productivos (¡en compañía de sus hijos!), sé que el mundo está hambriento de estos métodos.

> *La angustia está provocada por la falta de control, organización, preparación y actividad.*
>
> —DAVID KEKICH

Los ejecutivos de más alto nivel buscan inculcarse un patrón de cumplimiento despiadado y también inculcarlo a sus empleados y a sus culturas; también buscan la forma de mantener sus vidas personales debidamente equilibradas y en marcha. Ellos saben, y yo lo sé, que tras las puertas cerradas, al terminar el trabajo, sigue habiendo llamadas sin contestar, tareas que delegar, asuntos de reuniones y conversaciones sin procesar, funciones directivas pendientes de aclarar y controlar, responsabilidades personales sin abordar y docenas de correos electrónicos potencialmente decisivos en medio de los cientos (o incluso miles) que todavía no han sido atendidos. Muchos de estos empresarios tienen éxito porque las crisis que resuelven y las oportunidades a las que sacan provecho son más grandes que los problemas que consienten y crean en sus oficinas, hogares y maletines. Pero dado el actual ritmo de los negocios y de la vida, a menudo la ecuación está en tela de juicio.

Y, lo que es aún más importante para muchos, las personas no prestan la debida atención a las obras de teatro del colegio, las actividades deportivas y las preguntas sobre la vida a la hora de acostarse de sus hijos, o sencillamente no pueden «estar aquí y ahora» siempre y en todas partes. Nuestra sociedad está dominada por una angustia ambiental; existe la sensación de que, de algún modo, seguramente hay algo que deberíamos estar haciendo que no estamos haciendo, lo cual origina una tensión para la que no hay solución y de la que no hay descanso.

Por una parte, necesitamos herramientas de eficacia demostrada que puedan ayudar a la gente a centrar sus energías estratégica y tácticamente sin que se le pase algo por alto. Por otra, necesitamos crear hábitos de pensamiento y entornos de trabajo que impidan que las personas más generosas y comprometidas se quemen a causa del estrés. Necesitamos unos patrones de trabajo y estilo de vida optimistas que atraigan y retengan a lo mejor y más brillante de nuestras organi-

Skannat med CamScanner

zaciones, y necesitamos métodos personales y domésticos que promuevan la claridad, el control y la creatividad en aquellos que amamos y, lo que es más importante, en nosotros mismos.

Sabemos que esta información es sumamente necesaria en las organizaciones. Pero también se necesita en los colegios, donde a la inmensa mayoría de nuestros hijos se les sigue sin enseñar cómo procesar la información, cómo enfocarse en los resultados o qué medidas tomar para materializarlos. Y para todos nosotros en tanto que individuos, es necesario para que podamos sacar provecho de todas las oportunidades que se nos brindan de aumentar el valor de nuestro mundo de una forma sostenible y autosuficiente.

La mejor manera de experimentar la fuerza, simplicidad y eficacia de lo que voy a presentar aquí es como una vivencia en tiempo real con situaciones de tu mundo real. Cuando leas u hojees el libro, a buen seguro que te sentirás motivado a pensar de qué forma deberías y podrías aplicar aquello de lo que se esté hablando, y te será de suma utilidad llevarlo a la práctica a medida que lo vas leyendo. Eso te hará adquirir un nivel mucho más profundo y significativo de comprensión. Te resultará útil comprender los modelos; y es fácil que experimentes una transformación al aplicarlos.

Forzosamente, el libro debe poner la esencia de este dinámico arte de la gestión del flujo de trabajo y de la productividad personal en un formato lineal. En consecuencia, he procurado organizarlo de tal manera que por un lado te proporcione una visión general estimulante, y por otro te permita saborear los resultados inmediatos a medida que avanzas por el libro.

Un escepticismo saludable suele ser la mejor forma de obtener el valor de lo que se está planteando: cuestiónalo; demuestra que está equivocado, si puedes. Esto genera compromiso, que es la clave para entender las cosas.

El libro está dividido en tres partes. La primera describe el juego entero, proporcionando una breve visión de conjunto del sistema y una explicación de las razones que lo hacen único y oportuno, para luego pasar a presentar las metodologías básicas en sí mismas en su forma más elemental y condensada. La segunda parte te enseña cómo aplicar el sistema. Es tu asesoramiento personal, organizado escalonadamente, sobre la aplicación detallada de los modelos. Por último, la tercera parte va un poco más allá y describe los resultados más sutiles y profundos que puedes esperar cuando incorpores las metodologías y modelos a tu trabajo y tu vida.

Como es de esperar, habrá una repetición inevitable de los contenidos en las tres partes. La base de la metodología es relativamente sencilla, pero se puede expresar y comprender a muchos y diversos niveles de profundidad y detalle por medio de los diferentes prismas y lecciones del libro.

Skannat med CamScanner

Quiero que te metas dentro, que la pongas a prueba, que la cuestiones incluso; quiero, en suma, que averigües por ti mismo que lo que prometo no solo es posible, sino que personalmente te resulta asequible en el acto. Y quiero que sepas que todo lo que propongo es *fácil de hacer*. Esto no implica ninguna nueva habilidad por tu parte. Tú ya sabes cómo enfocarte, cómo anotar, cómo decidir los resultados y las actividades y cómo revisar las opciones y tomar decisiones. Confirmarás que muchas cosas que has estado haciendo instintiva e intuitivamente desde el principio son correctas, y te brindaré vías para elevar esas habilidades básicas a nuevos niveles de efectividad. Quiero estimularte a que incluyas todo esto en un nuevo conjunto de conductas que te romperán los esquemas.

De vez en cuando, en el libro aludo a mi trabajo con personas que aplican este material. Llevo ejerciendo como consultor de gestión, asesor de ejecutivos y formador treinta años, solo, en pequeñas colaboraciones y como fundador de una empresa de formación a nivel mundial. Mi trabajo ha consistido primordialmente en la consultoría privada, la dirección de talleres y la exposición de los métodos que aquí se presentan. He trabajado ya (junto con mis colegas) con miles de personas individualmente y formado a cientos de miles en nuestros seminarios públicos y particulares en todo el mundo. Y seguimos colaborando con algunas de las mejores y más brillantes personas del planeta. Estos son los antecedentes de los que he extraído mi experiencia y los ejemplos.

Yo soy un alumno más. Me descontrolo y pierdo la concentración, al igual que el resto, incluidos los mejores, e igualmente tengo que involucrarme en los métodos que describo aquí, a fin de conservar la lucidez con una presencia de ánimo óptima. Como describo en el capítulo 15, esto es un conjunto de hábitos de vida permanentes que deben aplicarse para comprometerse con el mundo a los niveles más elevados y de mayor madurez. En este libro no cuento nada que no haya experimentado personalmente y cuya validez no haya comprobado; asimismo, tampoco cuento nada que no siga utilizando de una u otra forma.

Lo que aquí prometo fue muy bien descrito por un cliente mío, que escribió: «Aplicar habitualmente los postulados de este programa me *salvó* la vida... aplicarlos fielmente *cambió* mi vida. Esta es la vacuna contra la extinción de incendios cotidiana (las llamadas exigencias de las crisis y urgencias de cualquier jornada de trabajo) y el antídoto para el desequilibrio que muchas personas se ocasionan a sí mismas».

Skannat med CamScanner

PRIMERA PARTE

EL ARTE DE ORGANIZARSE CON EFICACIA

Skannat med CamScanner

PRIMERA PARTE

EL ARTE DE ORGANIZARSE CON EFICACIA

Skannat med CamScanner

1

Un nuevo método para una nueva realidad

Puede darse la circunstancia de que una persona tenga una cantidad abrumadora de cosas que hacer y que, aun así, funcione de manera productiva con la cabeza despejada y la sensación óptima de controlar tranquilamente lo que está haciendo. Esta es una manera fantástica de vivir y trabajar, en unos niveles elevados de efectividad y eficiencia. También es la mejor manera de ser plenamente consciente de lo que sea que uno esté haciendo, comprometido adecuadamente con el momento. Es entonces cuando el tiempo desaparece y se tiene el control absoluto sobre la propia atención. Lo que estás haciendo es exactamente lo que deberías estar haciendo, teniendo en cuenta el espectro completo de tus compromisos e intereses. Estás totalmente disponible. Estás «conectado».

Este es ya un estilo operativo esencial para los mejores profesionales de éxito, un modo necesario para la cordura de cualquiera que pase por situaciones vitales de desbordamiento y una plataforma fundamental para permitirnos a todos la libertad de involucrarnos de manera óptima en nuestros cometidos más trascendentales.

> *Hay una cosa que podemos hacer, y las personas más felices son aquellas que la pueden hacer hasta el límite de sus capacidades. Podemos ser plenamente conscientes. Podemos estar aquí con plenitud. Podemos prestar... nuestra atención a la oportunidad que tenemos delante.*
>
> —Mark Van Doren

Ya conoces el modo de hacer todo lo necesario para alcanzar este saludable estado de gran rendimiento. No obstante, si eres como la mayoría de las personas, tienes que aplicar esas capacidades de una forma más oportuna, completa y sistemática para poder estar encima de todo, en lugar de tener la sensación de estar enterrado. Y aunque el método y las técnicas que describo en este libro son sumamente prácticos y están basados en el sentido común, la mayoría de la gente tendrá algunos hábitos importantes que deberá modificar antes de que pueda disfrutar plena-

Skannat med CamScanner

mente de los beneficios de este sistema. Los pequeños cambios que se requieren —cambios en cómo clarificas y organizas todas las cosas que merecen tu atención— podrían representar una alteración significativa en tu forma de enfocar algunos aspectos clave de las actividades cotidianas. Aunque las referencias suelen hablar de unos resultados transformadores.

Los métodos que expongo aquí se basan todos en tres objetivos clave: (1) capturar *todas* las cosas que quizá haya que hacer o te sean útiles —ahora, más tarde, algún día, grandes, pequeñas o medianas— en un sistema lógico y fiable externo a tu cabeza y fuera de tu mente; (2) instarte a tomar decisiones por adelantado sobre todas las «entradas» que permitas introducir en tu vida, de modo que siempre tengas un inventario viable de «Acciones siguientes» que puedas aplicar o reorganizar en el momento; y (3) organizar y coordinar todo ese contenido, mediante la aceptación de los múltiples niveles de compromiso que tendrás que poner en juego contigo mismo y con los demás en todo momento.

Este libro presenta un método de probada valía para esta clase de gestión eficaz del flujo de trabajo, proporcionando para su aplicación un conjunto de buenas herramientas, consejos, técnicas y trucos. Como tendrás ocasión de descubrir, los principios y métodos son de utilización y aplicación inmediata a todo aquello que tengas pendiente de hacer, tanto en tu vida personal como profesional.* Al igual que otras muchas personas antes que tú, puedes incorporar lo que describo como un estilo operativo dinámico y continuo a tu trabajo y tu mundo. O, como otras más, puedes utilizar este libro solo como guía para volver a mejorar el control cuando te parezca que lo necesitas.

EL PROBLEMA: NUEVAS EXIGENCIAS, RECURSOS INSUFICIENTES

A la mayoría de las personas con las que me tropiezo en la actualidad les parece que tienen demasiadas cosas de las que ocuparse y no el tiempo suficiente para hacerlas todas. En el transcurso de una sola semana, asesoré a un socio de una importante empresa de inversiones de ámbito mundial preocupado por que las nuevas responsabilidades directivas que le acababan de ofrecer fueran a someter

---

*Tomo el término «trabajo» en su acepción más universal, dando a entender con él todo lo que quieres o necesitas que sea distinto a lo que es en la actualidad. Muchas personas distinguen entre «trabajo» y «vida personal», pero yo no: para mí, limpiar el jardín o actualizar el testamento es «trabajo» en la misma medida que lo es escribir este libro o asesorar a un cliente. Los métodos y técnicas de este libro son aplicables a todo ese espectro vida-trabajo; para ser efectivos, tienen que serlo.

Skannat med CamScanner

a una tensión límite su vida familiar y también a una directiva de recursos humanos de nivel medio que intentaba seguir atendiendo al día más de ciento cincuenta solicitudes por correo electrónico, espoleada por el objetivo de incrementar en un año el personal de la sucursal regional de 1.100 a 2.000 personas, y todo mientras intentaba proteger su vida social de los fines de semana.

En este nuevo milenio ha surgido una paradoja: las personas tienen una calidad de vida mejor, pero al mismo tiempo están aumentando sus niveles de estrés al aceptar encargarse de más cosas de las que les permiten sus recursos. Es como si comieran con los ojos. La multitud de opciones y oportunidades conlleva la presión de la elección y la toma de decisiones, y la búsqueda de la fórmula para mejorar la situación de algún modo tiene sumidas en la perplejidad y la frustración a la mayoría de las personas.

El trabajo ya no tiene unos límites definidos

Un factor fundamental en el aumento del nivel de estrés es que la naturaleza real de nuestros empleos ha cambiado de forma mucho más espectacular y rápida que nuestra preparación y capacidad para encargarnos del trabajo. Solo en la segunda mitad del siglo XX, lo que en el mundo industrializado constituía el «trabajo», pasó de ser una actividad de cadena de producción y distribución a lo que el difunto Peter Drucker denominó tan acertadamente trabajo del «conocimiento».

Antiguamente, el trabajo estaba claro como el agua. Había que arar los campos, manejar las máquinas, hacer los paquetes, ordeñar a las vacas y trasladar las cajas de embalaje. Uno sabía el trabajo que había que hacer, pues se podía ver; no había ninguna duda de cuándo estaba terminado, o cuándo no. Y el que uno aumentara su productividad dependía de hacer más eficaz el proceso de trabajo, o simplemente de esforzarse más o trabajar más tiempo.

Hoy día, por el contrario, la mayoría de nuestros proyectos carecen de límites. Casi todas las personas que conozco tiene al menos media docena de cosas que pretenden conseguir o situaciones que les gustaría mejorar de inmediato y que aunque dispusieran del resto de sus vidas para intentarlo, no serían capaces de terminarlas a la perfección. Es posible que te estés enfrentando al mismo dilema. ¿Hasta qué punto podría merecer la pena esa conferencia? ¿Hasta qué punto sería eficaz ese curso de formación, o el baremo de las bonificaciones adicionales de tus ejecutivos? ¿Hasta qué punto podrás controlar la educación de tus hijos? ¿Se acerca a la perfección ese blog que estás escribiendo? ¿Cómo es de motivadora la reunión de personal que estás preparan-

> Casi todos los proyectos podrían ejecutarse mejor, y la enorme cantidad de información de la que disponemos en la actualidad podría hacerlo posible.

Skannat med CamScanner

do? ¿Cuál será tu estado de salud? ¿En qué medida es útil la reorganización de tu departamento? Y una última pregunta: ¿cuánta información disponible podría ser de interés para ejecutar «mejor» esos proyectos? La respuesta es: una cantidad infinita, de fácil acceso, al menos potencialmente, a través de Internet.

En otro orden de cosas, la ausencia de márgenes puede generar *más* trabajo para todos. Gran parte de la capacidad organizativa actual requiere que exista comunicación, cooperación y compromiso entre los distintos departamentos. Los compartimentos individuales en los que trabajamos se están desmoronando (o al menos deberían), y con ellos el lujo de no tener que leer las copias de los correos electrónicos del departamento de marketing, o de recursos humanos, o de cualquier comité creado específicamente para resolver determinado asunto. Suma a eso la fuerza creciente de tus compromisos con los amigos y familiares a medida que la distancia que os separa desaparece, incluso con los parientes de la tercera edad que se encariñan con Internet y sus teléfonos inteligentes para «estar en contacto».

Las tecnologías de la comunicación en constante renovación han agrandado exponencialmente la ausencia de límites claros para nuestros compromisos y vidas. El segundo decenio de este siglo ha asistido a una explosión del interés por el enigma de la actividad permanente, alimentado por la globalización («la mitad de mi equipo está en Hong Kong, y otras personas clave en Estonia»), el trabajo virtual y las capacidades de conexión, y en no menor medida por la adicción a interactuar con los artefactos que llevamos en los bolsillos o en las muñecas y que tienen más capacidad que la que tenía una sala llena de ordenadores en 1975.

Así pues, no solo es más ambiguo e indefinido el trabajo y sus límites cognitivos, también el tiempo y el espacio en el que podemos (y a menudo deberíamos) dedicarnos a él, junto con la permanente explosión de información potencialmente trascendental y accesible que podría aumentar el valor de nuestras vidas.

Nuestros empleos (y vidas) no paran de cambiar

La desintegración de los límites de nuestros proyectos y trabajos ya sería un reto suficientemente grande para cualquiera, pero ahora debemos añadir a la ecuación la definición siempre cambiante de nuestros empleos, además de los frecuentes cambios en las responsabilidades e intereses en el ámbito más amplio de nuestras vidas.

En las últimas setenta y dos horas, la mayoría hemos recibido más ideas capaces de generar cambios, sugerir proyectos y modificar prioridades que las que nuestros padres recibían en un mes, y puede que hasta en un año.

A menudo hago las siguientes preguntas en mis seminarios: «¿Quién de vosotros hace solo aquello para lo que fue contratado? ¿Y cuántos no habéis experimentado algún cambio significativo en vuestra

Skannat med CamScanner

vida personal el año pasado?» Apenas consigo que se levante una mano. Por vago y difuso en sus límites que pudiera ser el trabajo, si tuviste la suerte de ceñirte a un cometido descrito con precisión el tiempo suficiente, es probable que consiguieras resolver lo que tenías que hacer —cuánto, en qué grado— para mantener la cordura. Y si pudieras mantener un mayor control de tu vida en general —nada de cambios de residencia, de relaciones, ningún problema de salud y de vida para ti y tus seres queridos, ningún sobresalto económico, ningún programa de motivación que genere nuevas y estimulantes orientaciones, ningún cambio profesional impuesto—, quizá fueras capaz de crear un ritmo y un sistema para controlarla que te permitiera cierta estabilidad y relajación.

Jamás podemos estar verdaderamente preparados para algo que sea completamente nuevo. Tenemos que adaptarnos, y cada adaptación radical supone una crisis de autoestima: pasamos un examen, nos ponemos a prueba. Para afrontar ese drástico cambio sin que haya un sismo interior es necesaria la confianza en sí mismos de los subordinados.

—ERIC HOFFER

Sin embargo, son pocos los que se pueden permitir ese lujo, y eso por tres razones:

1. Actualmente, las organizaciones, casi de forma generalizada, viven en un estado de metamorfosis constante, donde los objetivos, productos, socios, clientes, mercados, tecnologías y dueños cambian sin cesar. Necesariamente, todo esto revoluciona las estructuras, formas, funciones y responsabilidades.

2. Hoy día, el profesional corriente es más que nunca un agente libre que cambia de profesión como sus padres cambiaban de empleo en otra época. Incluso los cuarentones y cincuentones se someten a las normas del crecimiento continuo. Ahora sus metas están mejor integradas en la corriente dominante, incluidas en el ámbito general del «desarrollo ejecutivo, gerencial y profesional», lo cual solo significa que no seguirán haciendo lo que están haciendo durante un período prolongado de tiempo.*

3. La relativa velocidad de los cambios en nuestras culturas, modos de vida y tecnologías están generando que los individuos sientan una creciente necesidad de controlar más sus situaciones personales exclusivas, y con más frecuencia. La repentina necesidad de encargarse de la atención de un progenitor, de afrontar el regreso al hogar de un hijo en paro, de hacer frente a un pro-

---

* La Gran Recesión de principios de este siglo aumentó las incertidumbres creando la necesidad en muchas personas de seguir trabajando después de las edades de jubilación tradicionales, a menudo con la exigencia de descubrir alguna otra manera de ganar dinero.

Skannat med CamScanner

blema de salud o de involucrarse en un gran cambio acometido por la pareja de uno... todo esto parece estar sucediendo más a menudo y con mayores repercusiones que nunca.

Ya son pocas las cosas que parecen claras durante mucho tiempo en relación con qué hay que hacer en la oficina, en casa, en el avión, en el coche y en el café de la esquina o durante el fin de semana, el domingo por la mañana, al despertarse a las tres de la mañana o durante las «vacaciones». Tampoco está claro qué y cuánta información entrante puede ser relevante para hacerlo bien. Se nos permite acceder a enormes cantidades de informaciones y comunicaciones procedentes del mundo exterior y a generar un volumen igual de grande de ideas y acuerdos con los demás y con nosotros desde el mundo interior. Y resulta que no se nos ha equipado adecuadamente para tratar con esta descomunal cantidad de compromisos internos y externos.

Nada es realmente nuevo en este mundo de la alta tecnología conectado globalmente, excepción hecha de la *frecuencia* con que lo es. Cuando el ritmo de los cambios en la vida y el trabajo era mucho menor, en cuanto las personas pasaban el inevitable mal trago de lidiar con lo nuevo, podían tirarse con el piloto automático puesto durante períodos de tiempo muy prolongados. Ahora, la mayoría vivimos en un mundo que no nos permite el lujo de esa clase de pausa. Un mundo que está cambiando mientras lees esto. Y si, mientras has estado leyendo esto, tus devaneos mentales han dirigido tu atención hacia otras cosas que pasan en tu vida, o te has sentido impulsado a consultar el correo electrónico en busca de nuevas entradas potencialmente importantes, estarás experimentando una manifestación de este síndrome de no perder el tren.

Los viejos modelos y hábitos son insuficientes

Ni nuestra educación convencional, ni los modelos tradicionales de gestión del tiempo, ni la infinidad de herramientas de organización en soporte papel o digital disponibles nos han proporcionado los medios viables de satisfacer las nuevas exigencias que se nos han impuesto. Si has intentado utilizar algunos de estos procesos o herramientas, es probable que los hayas encontrado incapaces de adaptarse a la velocidad, complejidad y circunstancias de las prioridades cambiantes que conlleva lo que estás haciendo. La capacidad para concentrarse, estar relajado y mantener el control durante estos tiempos fecundos aunque turbulentos y a menudo desestructurados demanda nuevas formas de pensar y trabajar. Estamos muy necesitados de métodos, tecnologías y hábitos laborales nuevos que nos ayuden a controlar nuestro mundo.

Skannat med CamScanner

Las estrategias tradicionales de la gestión del tiempo y la organización personal eran útiles en su tiempo; proporcionaban unos puntos de referencia útiles a una mano de obra que empezaba a salir de un modelo de producción industrial en cadena, para acceder a una nueva clase de trabajo que conllevaba la elección sobre lo que se quería hacer y un margen de discrecionalidad sobre cuándo hacerlo. Cuando el propio tiempo se convirtió en un elemento del trabajo, los calendarios personales se convirtieron en una herramienta laboral clave. (Todavía en la década de 1980 había profesionales que consideraban que la esencia de estar organizado consistía en tener una agenda de bolsillo, y en la actualidad muchas personas contemplan su agenda y posiblemente su correo electrónico y bandejas de entrada como las herramientas fundamentales para tener el control.) De la mano de la discrecionalidad del tiempo llegó la necesidad de tomar buenas decisiones acerca de qué hacer. La creación de códigos de prioridad ABC y listas «de tareas» diarias son técnicas clave desarrolladas para ayudar a las personas a clasificar sus alternativas de una manera útil. Si tenías la libertad de decidir qué hacer, también tenías la responsabilidad de tomar buenas decisiones, teniendo en cuenta tus prioridades.

Lo que casi seguro has descubierto, al menos a cierto nivel, es que un calendario, aunque importante, solo puede gestionar de manera realmente efectiva una pequeña parte de aquello que tienes que tener en cuenta para sentir que controlas tu mundo. Y las listas de tareas diarias y la codificación simplificada de las prioridades se han revelado inadecuadas para hacer frente al volumen y la naturaleza variable del volumen de trabajo de las personas normales. Cada vez hay más trabajos y vidas de personas constituidos por cientos de correos electrónicos y textos al día, sin que tengan ningún margen de libertad para ignorar una sola petición, queja, encargo o comunicación de la empresa o la familia. Son pocas las personas que pueden (o incluso que deberían) esperar codificarlo todo basándose en su prioridad, o que pueden mantener una lista predeterminada de tareas sin que la primera llamada telefónica, mensaje instantáneo o interrupción de su jefe o cónyuge la *des*haga por completo.

El panorama general frente a la cruda realidad

En el otro extremo del espectro, una ingente cantidad de libros de empresa, modelos, seminarios y gurús han abogado por la «visión más amplia» como solución para hacer frente a nuestro complejo mundo. Aclarar los objetivos y valores principales, para que el

Los vientos y las olas siempre favorecen a los navegantes más hábiles.

—EDWARD GIBBON

Skannat med CamScanner

pensamiento avance y proporcione orden, significado y orientación en nuestro trabajo. Ahora bien, en la práctica el bienintencionado ejercicio de pensar en los valores con demasiada frecuencia no logra los resultados deseados. He asistido al fracaso de muchos de estos empeños por causa de uno o más de los tres motivos siguientes:

1. En el nivel de los compromisos diarios y de una hora para otra se dan demasiadas distracciones para permitir la atención debida a los niveles más elevados.

2. Los sistemas organizativos personales ineficaces provocan una enorme resistencia inconsciente a emprender proyectos y objetivos aún mayores que seguramente no serán bien gestionados, lo que a su vez provocará todavía más distracción y tensión.

3. Cuando los niveles y valores más elevados están realmente claros, eleva la barrera de nuestras normas, haciendo que reparemos en muchas otras cosas que hay que cambiar. Ya estamos teniendo una reacción muy negativa a la abrumadora cantidad de cosas que tenemos que hacer. Y antes de nada, ¿qué fue lo que originó gran parte del trabajo contenido en esas listas? ¡Nuestros valores!

Centrarse en los resultados y valores primordiales *es* un ejercicio crucial, de eso no hay duda. Hacerlo proporciona los criterios necesarios para tomar las a veces difíciles decisiones sobre qué dejar de hacer, además de a qué deberíamos prestar nuestra máxima atención entre el exceso de alternativas que tenemos. Pero esto no significa que haya menos que hacer, o que la realización del trabajo conlleve menos desafíos. Antes al contrario: eso solo aumenta las apuestas del juego, que tendremos que jugar día a día. Para un ejecutivo de recursos humanos, por ejemplo, decidir ocuparse de las cuestiones relacionadas con la calidad de vida en el trabajo para atraer y conservar a las personas con talento no le simplifica la realización de su trabajo. Ni sería más pequeña la labor para una madre que reconociera la importancia de proporcionar experiencias valiosas a su hija adolescente en el escaso tiempo de vacaciones que les queda para disfrutar juntas, antes de que esta última abandone el hogar para ir a trabajar o a la universidad. Aumentar la calidad de nuestro pensamiento y compromisos no disminuye la cantidad de cosas potencialmente relevantes e importantes que hay que gestionar.

El caos no es el problema; el verdadero juego consiste en cuánto se tarda en encontrar la coherencia.

—Doc Childre y Bruce Cryer

Skannat med CamScanner

Pero a nuestra cultura del trabajo del conocimiento le falta una pieza: un sistema que posea un conjunto coherente de conductas e instrumentos que funcionen con eficacia en el nivel en que se desarrolla el trabajo. Dicho sistema debe integrar los resultados de considerar el panorama general así como el más insignificante de los detalles disponibles; ha de gestionar los múltiples niveles de prioridades; tiene que mantener el control sobre los cientos de nuevas entradas diarias; ha de ahorrar mucho más tiempo y esfuerzo que los necesarios para mantenerlo, y debe facilitar que se hagan las cosas.

LA PROMESA: EL «ESTADO DE ATENCIÓN» DEL EXPERTO EN ARTES MARCIALES

Reflexiona un instante sobre qué te parecería que tu gestión personal estuviera totalmente controlada a todos los niveles y de forma permanente. ¿Y si tu espacio mental estuviera despejado, sin ninguna presión o tensión improductiva? ¿Y si pudieras dedicar el cien por cien de tu atención a lo que tuvieras entre manos, por propia decisión y sin ninguna distracción?

Pues *es* posible. *Existe* una manera de controlarlo todo, seguir relajado y hacer cosas importantes con un mínimo esfuerzo en todo el espectro de tu vida y tu trabajo. Una manera por la que *puedes* experimentar lo que los expertos en artes marciales llaman una «mente como el agua», y los atletas de alto rendimiento la «zona», dentro del complejo mundo con el que estás comprometido. De hecho, seguramente ya te hayas encontrado en ese estado de vez en cuando.

> *La falta de atención es la negación de la vida, ya sea limpiando ventanas, ya intentando escribir una obra maestra.*
>
> —NADIA BOULANGER

Estamos hablando de un estado para trabajar, hacer y ser en el que la mente está despejada y suceden cosas productivas, un estado que es accesible a todo el mundo y cada vez más necesario para afrontar con eficacia la complejidad de la vida en este siglo. Y será un requisito de creciente importancia para aquellos que deseamos mantener el equilibrio y unos resultados positivos permanentes en nuestro trabajo, así como una vida con perspectivas. El remero de talla internacional Craig Lambert ha descrito las sensaciones de este estado en *Mind Over Water* (Houghton Mifflin, 1998):

> *Los remeros tenemos una palabra para este estado sin fricción: balancearse... Acuérdate del gozo inmenso de subirte en el columpio de casa: un movimiento circular fácil, donde el impulso procede del*

Skannat med CamScanner

mismo columpio. El columpio nos transporta; no lo forzamos. Levantamos las piernas para aumentar nuestro arco, pero la gravedad se encarga de la mayor parte del trabajo. No es tanto que nos balanceemos como que seamos mecidos. La embarcación te mece. El casco quiere moverse deprisa: la velocidad canturrea en sus líneas y su naturaleza. Nuestra labor consiste simplemente en colaborar con el casco, en dejar de refrenarlo con nuestra brega de golpes para ir más deprisa. Un esfuerzo excesivo sabotea la velocidad de la embarcación. El intento se convierte en esfuerzo, y el esfuerzo se deshace a sí mismo. Los arribistas sociales se esfuerzan en ser aristócratas, pero sus mismos esfuerzos acreditan que no lo son. Los aristócratas no se esfuerzan; ellos ya han llegado. El balanceo es un estado de llegada.

El símil de «la mente como el agua»

En kárate hay una imagen que se usa para definir la posición de la atención perfecta: «la mente como el agua». Imagina que arrojas un guijarro a un estanque de aguas tranquilas. ¿Cómo reacciona el agua? La respuesta es: con absoluta adecuación a la fuerza y la masa de lo que se introduce; luego, recupera la calma. Ni exagera ni minimiza la reacción.

Tu capacidad para generar fuerza es directamente proporcional a tu capacidad para relajarte.

El agua es lo que es, y hace lo que hace. Puede aplastar, pero no ser aplastada. Puede estar quieta, pero no es impaciente. Se la puede obligar a cambiar su curso, pero no se frustra. ¿Lo pillas?

La fuerza de un golpe de kárate es consecuencia de la velocidad, no del músculo; es como el «estallido» concentrado en el extremo del látigo. Esa es la razón de que las personas menudas puedan aprender a romper tablones y ladrillos con sus manos: la acción no necesita callos ni fuerza bruta, solo la habilidad para generar un golpe rápido y concentrado. Pero un músculo tenso es lento. Así que en los niveles superiores de entrenamiento de las artes marciales se enseñan y exigen el equilibrio y la relajación como todo lo demás. La clave está en despejar la mente para estar receptivo y reaccionar de manera adecuada.

Todo lo que provoque que reacciones exagerada o insuficientemente puede controlarte, y a menudo eso es lo que ocurre. Reaccionar de forma inadecuada al correo electrónico, a los pensamientos sobre lo que hay que hacer, ante los hijos o el jefe nos conducirá a unos resultado menos efectivos de lo que nos gustaría. La mayoría de las personas prestan más o menos atención a las cosas de la que se merecen, sencillamente porque no actúan con una mente como el agua.

Skannat med CamScanner

¿Puedes engancharte a tu «estado productivo» cuando es necesario?

Piensa en la última vez que te sentiste muy prolífico. Es probable que tuvieras la sensación de tener el control, de no estar estresado y sí muy concentrado en lo que estabas haciendo; de que el tiempo tendía a esfumarse (¿ya es la hora de comer?) y que estabas haciendo progresos manifiestos en la obtención de un resultado positivo. ¿Te gustaría tener más experiencias así?

Si tu mente está vacía, siempre está preparada para todo; está abierta a todo.

—SHUNRYU SUZUKI

Y si estás muy lejos de ese estado —y empiezas a sentir que no tienes ningún control, que estás tenso, descentrado, aburrido y atascado—, ¿posees la capacidad para volver a engancharte a él? Ahí es donde la metodología de *Organízate con eficacia* tendrá mayor incidencia en tu vida, enseñándote a recuperar una mente como el agua y hacer que todos tus recursos y facultades funcionen a su máximo nivel. Una de las dificultades para gran parte de nosotros quizá sea la ausencia de un punto de referencia para saber cuándo nos salimos del estado productivo. La mayoría de las personas llevan viviendo casi en tensión permanente desde hace tanto tiempo, que no saben que la situación podría ser muy diferente, que hay otro lugar más positivo desde el cual podemos participar con el mundo. Por suerte, este libro te motivará para que levantes el nivel de exigencias en cuanto al grado de presión que estarás dispuesto a tolerar, sabiendo que dispones de las técnicas para reducirlo.

EL PRINCIPIO: OCUPARSE CON EFICACIA DE LOS COMPROMISOS INTERNOS

Una perogrullada básica que he aprendido después de décadas de consultoría y de formar a miles de personas, es que la mayor parte del estrés que padecen proviene de la gestión inadecuada de los compromisos que crean o aceptan. Incluso los que no están conscientemente «estresados», invariablemente experimentarán más relajación, mejor concentración y una energía productiva mejorada cuando aprenden a controlar con más eficacia los «ciclos abiertos» de sus vidas.

Todo lo que, en la forma en que está, no pertenece al lugar que ocupa es un «ciclo abierto», el cual no parará de captar tu atención si no es manejado de manera adecuada.

Seguramente has llegado a muchos más acuerdos contigo mismo de los que eres consciente, y todos y cada uno de ellos —grandes o pequeños— son rastreados por la parte menos consciente de ti. Estos son los «incomple-

Skannat med CamScanner

tos», o «ciclos abiertos», los cuales defino como aquello que capta tu atención y que, en la forma en que está, no pertenece al lugar que ocupa. Los ciclos abiertos pueden abarcarlo todo, desde los grandes temas pendientes, como «Acabar con el hambre en el mundo», hasta las labores más modestas, como «Contratar a una nueva secretaria», y las más insignificantes, como «Cambiar la bombilla del porche».

Para ocuparte eficazmente de todo esto, primero debes identificar y recopilar todas aquellas cosas que «llaman a tu puerta» de una u otra forma, aclarar qué significan exactamente para ti y acto seguido tomar una decisión sobre cómo hacerlas avanzar. A primera vista, puede parecer un proceso sencillo, aunque la realidad es que la mayor parte de la gente no lo hace de una manera constante, ya que carecen del conocimiento o la motivación, o de ambos, y sobre todo porque no son conscientes del precio que pagan por desatender ese método.

Las exigencias básicas para manejar los compromisos

Manejar los compromisos exigirá la ejecución de algunas actividades y conductas esenciales:

- Lo primero de todo, si los llevas en la mente, esta no está despejada. Todo lo que consideres de alguna forma inconcluso, debes recogerlo en un sistema fiable, externo a tu mente —o lo que denomino una herramienta de captura—, al que sepas que volverás y ordenarás regularmente.
- En segundo lugar, tienes que aclarar con precisión cuál es tu compromiso y decidir qué tienes que hacer, en ese caso, para avanzar hacia su cumplimiento.
- Y en tercer lugar, una vez hayas decidido todas las acciones que debes tomar, has de conservar los recordatorios de estas en un sistema que revises habitualmente.

Para sacar las cosas de la mente, tienes que utilizar tu mente.

Un ejercicio importante para poner a prueba este modelo

Mi sugerencia es que pongas por escrito el proyecto o situación que más ocupa tu mente en este instante. ¿Qué es lo que más te incordia, distrae o interesa, o consume de alguna otra forma una buena parte de tu atención consciente? Puede tratarse de un proyecto o un problema que realmente «te esté fastidiando», algo que te sientes obligado a arreglar, o una situación de la que te parece debes ocuparte lo antes posible.

Quizá se acercan unas vacaciones sobre las que tienes que tomar algunas decisiones de última hora, o es tan solo que has leído un correo electrónico sobre un nuevo asunto urgente relacionado con tu departamento, o tal vez se trate

Skannat med CamScanner

únicamente de que has heredado seis millones de dólares y no sabes qué hacer con el dinero. Lo que sea.

¿Lo has entendido? Bien. Pues ahora describe en una sola oración cuál es el resultado satisfactorio que pretendes darle a esta situación o problema. En otras palabras, ¿qué es lo que necesitarías que sucediera para que marques este proyecto como «hecho»? ¿Podría ser algo tan sencillo como «Vete de vacaciones a Hawái», «Maneja la situación con el cliente X», «Resuelve la situación de la universidad con Susan», «Aclara la estructura directiva de los departamentos», «Aplica la nueva estrategia de inversiones» o «Busca alternativas para resolver el problema de Manuel con la lectura?» ¿Todo claro? Fantástico.

Ahora escribe *la acción física inmediata necesaria para hacer avanzar la situación*. Si no tuvieras otra cosa que hacer en tu vida que ponerle fin a esto, ¿qué acción visible adoptarías ahora mismo? ¿Llamarías por teléfono o pondrías un mensaje de texto a alguien? ¿Escribirías un correo electrónico? ¿Tomarías lápiz y papel y propondrías ideas al respecto? ¿Navegarías por la Red en busca de información? ¿Irías a comprar clavos a la ferretería? ¿Hablarías cara a cara con tu socio, tu secretaria, tu abogado o tu jefe? ¿Qué?

¿Tienes la respuesta a eso? Bien.

¿Te han sido de alguna utilidad estos dos minutos de reflexión? Si eres como la inmensa mayoría de las personas que realizan este ejercicio en nuestros seminarios, como poco estarás experimentando una ligerísima mejoría en el control, la relajación y la concentración. También te estarás sintiendo más motivado a *hacer* realmente algo sobre esa situación sobre la que hasta ahora solo has estado pensando. Imagina lo que sería esa motivación multiplicada por cien como una manera de vivir y trabajar.

> *Piensa como un hombre de acción, actúa como un pensador.*
>
> —Henri Bergson

Si te hubiera sucedido algo positivo durante este ejercicio, piensa en esto: ¿qué es lo que ha cambiado?, ¿qué ha sucedido para que se originase esa mejoría de las condiciones en tu experiencia? La situación ya no continúa, al menos en el plano físico. Pero sin duda todavía no ha terminado. Lo que ha sucedido seguramente es que lograste una definición más exacta del resultado deseado y de la siguiente acción necesaria. Y lo que ha cambiado es el elemento más importante para alcanzar la claridad, la concentración y la tranquilidad de conciencia: la forma de involucrarte con tu mundo.

Pero ¿qué lo ha originado? No el «organizarse» ni el «establecer prioridades». La respuesta es *pensar*. No mucho; solo lo suficiente para consolidar tu compromiso sobre una presión discreta o una oportunidad y los recursos necesarios para ocuparse de ella. Las personas piensan mucho, pero la mayor parte de ese pensamiento consiste en pensar *en* un problema, un proyecto o una situa-

Skannat med CamScanner

ción, no *acerca* de ello. Si en realidad hiciste el ejercicio sugerido, este te exigió que estructurases tu pensamiento en relación con un resultado y una acción, y eso no es lo que suele suceder sin una intención consciente. Reaccionar es automático, pero pensar no lo es.

El trabajo real del trabajo del conocimiento

Bienvenido a la experiencia real del «trabajo del conocimiento» y a un profundo principio operativo: tienes que pensar en tus cosas más de lo que te das cuenta, pero no tanto como temes que podrías hacerlo. Como escribió Peter Drucker: «En el trabajo del conocimiento... la tarea no viene dada; tiene que determinarse. "¿Cuáles son los resultados esperados de este trabajo?" Es... la pregunta clave que hay que hacerse para hacer rentables a los trabajadores del conocimiento. Y esta es una cuestión que exige tomar decisiones arriesgadas. Generalmente no hay una respuesta correcta; en su lugar, hay alternativas. Y los resultados tienen que estar claramente especificados, si se pretende lograr la productividad».*

El antepasado de cualquier acción es un pensamiento.

—RALPH WALDO EMERSON

La mayor parte de la gente se muestra reacia a provocar el estallido de energía que requerirá aclarar el verdadero significado que, para ellos, tiene algo que han dejado entrar en su mundo, y decidir qué es lo que tienen que hacer al respecto. En realidad, nunca se nos enseña que tenemos que pensar sobre nuestro trabajo antes de que podamos hacerlo; gran parte de nuestra actividad diaria ya nos viene definida por las cosas inmóviles y sin terminar que nos miran fijamente cuando vamos a trabajar, por la familia que tenemos que alimentar, por las lavadoras que hay que poner o por los hijos que hay que vestir en casa. Pensar con detenimiento la definición de los resultados deseados y las acciones siguientes necesarias es algo que pocas personas sienten que tengan que hacer (hasta que *tienen* que hacerlo). Pero en realidad, es el medio más eficaz del que disponemos para convertir los deseos en realidad.

---

*El «trabajo del conocimiento» puede antojarse un concepto raro para muchas personas de este siglo, por el simple hecho de que gran parte de nuestras vidas incluyen ahora muchas cosas incorpóreas e inciertas que tenemos que decidir, lo que exige una reflexión y unas decisiones permanentes. La mayoría nos dedicamos a ello todo el rato (de lo último que un pez se da cuenta es del agua). Pero el reconocimiento del proceso de pensamiento en sí que tenemos que estar aplicando es algo de lo que todavía la mayoría no se percata ni ejercita explícitamente. El trabajo del conocimiento tal vez parezca una idea limitada a los profesionales liberales. Esa fue la población que inicialmente se ocupó de esto en el siglo pasado, pero cualquiera que haya salido del mero modelo de supervivencia se encuentra en esta partida. Cualquier padre que se haya preguntado alguna vez qué asignatura escoger para su hijo y qué dispositivo digital darle está dentro de esta categoría.

Skannat med CamScanner

La razón de que las cosas estén en tu mente

Las más de las veces, la razón de que haya algo en tu mente es que quieres que sea diferente a cómo es en la actualidad y, sin embargo:

- no has clarificado exactamente cuál es el resultado que pretendes,
- no has decidido cuál es la siguiente acción física y/o
- no has colocado recordatorios del resultado y la acción requerida en un sistema en el que confíes.

Esta es la razón de que lo tengas en la cabeza. Hasta que no hayas aclarado esos pensamientos y tomado esas decisiones, y hayas almacenado la información resultante en un sistema que sepas con *plena certeza* que consultarás y en el que pensarás cuando lo necesites, tu cerebro no puede abandonar el trabajo. Puedes engañar a los demás, pero no puedes engañar a tu mente. Esta sabe si has llegado o no a las conclusiones a las que tienes que llegar y si has puesto las soluciones resultantes y los recordatorios de las acciones en un lugar que tengas la seguridad de que resurgirá adecuadamente en tu mente consciente.* Si no has hecho estas cosas, no parará de trabajar horas extras. Y aunque ya hayas decidido el siguiente paso hacia la resolución de un problema, tu mente no lo soltará mientras no coloques un recordatorio en un lugar al que ella *sepa* sin duda que irás a consultar. Tu mente seguirá presionándote por el siguiente paso no tomado, por lo general cuando no puedas hacer nada al respecto, lo cual solo redundará en tu estrés.

> *Esa preocupación permanente y estéril por todas las cosas que tenemos que hacer es por sí sola la mayor consumidora de tiempo y energía.*
>
> —KERRY GLEESON

Tu mente no tiene una mente propia

Curiosamente, hay al menos una parte de tu mente que es realmente estúpida. Si tuviera algo de inteligencia y lógica innatas, te recordaría las cosas que necesitas hacer solo cuando pudieras hacer algo con ellas.

¿Tienes en algún sitio una linterna con las pilas agotadas? ¿Cuándo suele recordarte tu mente que necesitas otras pilas? ¡Pues cuando reparas en las gasta-

---

* Véase la investigación de Baumeister que lo confirma, mencionada en el capítulo 14.

Skannat med CamScanner

das! Eso no es muy inteligente. Si tu mente tuviera algo de inteligencia innata, te recordaría lo de esas pilas agotadas solo cuando pasaras junto a unas nuevas en una tienda. Y que fueran del tamaño adecuado, además.

En el tiempo transcurrido desde que te has despertado hoy y el momento actual, ¿has pensado en algo que necesitaras hacer y que todavía no has hecho? ¿Has tenido ese pensamiento más de una vez? ¿Por qué? No dejar de pensar en algo sobre lo que no puedes hacer ningún avance es una pérdida de tiempo y energía. Y solo contribuye a angustiarte por lo que deberías estar haciendo y no haces.

Gobierna tu mente, o ella te gobernará a ti.

—HORACIO

La mayor parte de las personas permiten que su proceso mental reactivo dirija el cotarro más de la cuenta, en especial en lo que concierne al síndrome del demasiado que hacer. Seguramente has entregado gran parte de tus «asuntos», una buena cantidad de tus ciclos abiertos, a un organismo de tu comité interno que es incapaz de ocuparse con eficacia de esas cosas de la manera en que están: tu mente. Las investigaciones han demostrado ya que una parte considerable de tu mente no puede evitar rastrear tus ciclos abiertos, y no (como se creía) como un estimulador positivo e inteligente, sino como un detractor de cualquier cosa en la que necesites o quieras pensar, disminuyendo así tu capacidad para actuar.

La transformación de los «asuntos»

He aquí cómo defino «asuntos»: todo lo que has permitido entrar en tu mundo físico o psicológico y que no encaja en el lugar que ocupa, aunque todavía no has decidido qué significa exactamente para ti ni el resultado deseado, así como tampoco la acción siguiente al respecto. La razón de que la mayoría de los sistemas organizativos no hayan funcionado para la mayoría de las personas es que estas todavía no han transformado todos los «asuntos» que están tratando de organizar. Mientras sigan siendo asuntos, no son controlables.

Tenemos que transformar todos los «asuntos» que hemos atraído y acumulado en un inventario claro de acciones significativas, proyectos e información útil.

Casi todas las listas de trabajos pendientes que he visto a lo largo de los años (¡si es que las había!) no eran más que simples relaciones de asuntos, no inventarios del verdadero trabajo resultante que había que hacer. No eran más que recordatorios parciales de un montón de cosas sin resolver que seguían sin traducirse en resultados y acciones, esto es, en los verdaderos esquemas y detalles de lo que el autor de la lista tenía que hacer.

Skannat med CamScanner

Cosas normales que verás en una lista de tareas pendientes: «Mamá», «Banco», «Médico», «Niñera», «Vicepresidente de marketing», etcétera. Echarles un vistazo suele provocar más estrés que alivio, porque, aunque sean un valioso detonante para algo que te has comprometido a hacer o sobre lo que hay que tomar una decisión, tu mente sigue clamando: «¡Decide por mí!» Y si da la casualidad de que en ese momento no tienes la energía o la concentración necesarias para pensar y decidir, solo te servirá para recordarte que estás agobiado.

Los asuntos no son algo malo per se. Aquello que por su naturaleza domina o capta nuestra atención suele aparecer como asuntos. Pero una vez que los asuntos entran en nuestras vidas y trabajo, tenemos el compromiso intrínseco de definir y aclarar su significado. En el mundo profesional, nuestra actividad nos exige pensar, valorar, decidir y ejecutar —a cada instante—, bien sea en relación con un correo electrónico, bien con las notas que hemos tomado esta mañana en una reunión sobre estrategia. Es algo intrínseco a nuestro trabajo. Si no tuvieras que pensar en esas cosas, seguramente es que no lo necesitarías. Y a título personal, nos estaremos timando si dejamos que los problemas de nuestra vida cotidiana —hogar, familia, salud, economía, profesión o relaciones— queden en barbecho en nuestra conciencia por culpa de la indefinición de los resultados deseados específicos y las acciones necesarias concretas.

Al terminar uno de mis seminarios, una alta directiva de una importante empresa biotecnológica volvió a echar un vistazo a la lista de tareas pendientes que había llevado consigo y exclamó: «¡Por Dios, esto era un amasijo informe de cosas imposibles de hacer!» Es la mejor definición que he oído jamás sobre lo que en la mayoría de los sistemas se considera listas de organización. La inmensa mayoría de las personas llevan intentando organizarse remodelando listas incompletas de cosas sin aclarar; todavía no se han dado cuenta de cuántas y cuáles son las que necesitan organizar para conseguir un beneficio real. Si las personas quieren que sus esfuerzos organizativos tengan éxito, lo que tienen que hacer es juntar todo aquello que ha de ser pensado y luego *ejecutar* lo pensado.

> *El pensamiento es útil cuando provoca una acción, y un obstáculo cuando sustituye a la acción.*
>
> —Bill Raeder

EL PROCESO: GESTIONAR LA ACCIÓN

Uno se puede entrenar, casi como si fuera un deportista, para ser más rápido y dinámico y estar más centrado al tratar con todas las cosas de las que tiene que ocuparse. Así, puedes llegar a pensar con más eficacia y manejar los resultados

Skannat med CamScanner

con más relajación y un mayor control; puedes minimizar los cabos sueltos en todo el espectro de tu vida laboral y personal y conseguir hacer más con menos esfuerzo, y puedes tomar decisiones desde el principio sobre todos los asuntos que reúnas y crear un procedimiento operativo estándar para vivir y trabajar en este milenio.

El comienzo es la mitad de todas las acciones.

—PROVERBIO GRIEGO

Aunque antes de que puedas lograr algo de todo esto, tendrás que adquirir el hábito de no conservar nada en tu mente. Y la manera de hacerlo, como hemos visto, no es administrando el tiempo, la información o las prioridades, pues, después de todo:

- no administras cinco minutos y acaban siendo seis;
- no administras el exceso de información; de lo contrario, entrarías en una biblioteca y te morirías, o la primera vez que te conectaste a la Red, habrías explotado; y
- no administras las prioridades; las *tienes*.

Por el contrario, la clave para administrar todas tus cosas es gestionar tus *acciones*.

Administrar la acción es el principal desafío

Lo que hagas con tu tiempo y con la información y lo que hagas con tu cuerpo y la atención que prestes a tus prioridades son las alternativas reales a las que debes destinar tus limitados recursos. La cuestión de fondo estriba en cómo tomar las decisiones correctas acerca de lo que se debe hacer en un momento dado. El verdadero trabajo consiste en gestionar nuestras acciones.

Aunque esto pueda sonar a obviedad, te podría sorprender descubrir que la mayoría de las personas siguen sin decidir infinidad de acciones siguientes en relación con numerosos proyectos y compromisos. Administrar las acciones que no has identificado o sobre las que no has decidido nada todavía entraña una enorme dificultad. La mayoría de la gente tiene docenas de cosas que debe hacer para avanzar en muchos frentes, aunque todavía no sepa cuáles son. Y la queja general de que «No tengo tiempo para ____» (rellena el espacio en blanco) es comprensible debido a los muchos proyectos que parecen abrumadores... y que lo *son* porque ¡no los puedes hacer! Solo puedes realizar una acción con respecto a ellos. Muchas de estas acciones requieren solo un minuto o dos, en el contexto adecuado, para hacer avanzar un proyecto.

Skannat med CamScanner

En la formación y asesoramiento de muchos miles de personas, he descubierto que la falta de tiempo no es su principal problema (aunque ellas creen que sí): el verdadero problema es la falta de claridad y definición de la verdadera naturaleza del proyecto y de cuáles son las acciones necesarias que llevar a cabo a continuación. Aclarar las cosas desde el inicio, cuando aparecen por primera vez en el radar, y no al final, una vez que ha surgido el problema, permite recoger los beneficios de la administración de las acciones.

> Las cosas rara vez se atascan por falta de tiempo. Se atascan porque no se ha decidido en qué consiste «hacerlas» y dónde.

Hacer las cosas requiere dos elementos básicos: definir (1) qué significa «hecho» (resultado) y (2) en qué consiste «hacerlo» (acción). Y para la mayoría, esto está muy lejos de resultar obvio por lo que respecta a la mayor parte de las cosas que captan su atención.

El valor del enfoque de abajo arriba

Con el paso del tiempo he ido descubriendo el valor práctico de trabajar en la mejora de la productividad personal de abajo arriba, esto es, empezando en el nivel más bajo y cotidiano de la actividad y los compromisos. Desde un punto de vista intelectual, la forma más adecuada debería ser la de trabajar de arriba abajo, develando primero el propósito y visión personales y de organización, definiendo luego los objetivos cruciales y centrándose finalmente en los detalles de la ejecución. Sin embargo, el problema es que la mayoría de las personas están tan enredadas en los compromisos cotidianos, que su capacidad para centrarse con eficacia en un horizonte mayor está seriamente disminuida. Así las cosas, un enfoque de abajo arriba suele ser más efectivo.

Ponerte al día y tomar el mando de lo que tengas en la bandeja de entrada y en tu mente en este preciso instante, y aplicar aquellos métodos en los que puedas confiar para *mantenerte* así, te proporcionará los mejores medios para ampliar tus horizontes. Entonces, se desatará una energía creativa y optimista que será tu mejor apoyo para que alcances las nuevas cimas en las que te has centrado, y de paso se incrementará tu confianza para manejar lo que la creatividad produzca. Las personas que se arremangan y ponen en marcha este proceso sienten una sensación inmediata de libertad, liberación e inspiración.

> *Tener visión no basta; ha de estar combinada con el arrojo. No es suficiente con mirar fijamente los escalones; tenemos que subir por las escaleras.*
>
> —VÁCLAV HAVEL

Estarás mejor equipado para llevar a la práctica tu pensamiento centrado en las cuestiones más elevadas, cuando tus herramientas para manejar las acciones

Skannat med CamScanner

resultantes para su ejecución formen parte de tu estilo operativo. Hay cosas más importantes en las que pensar que las que están en tu bandeja de entrada, aunque si tu gestión a esa escala no es tan eficaz como podría serlo, sería como intentar nadar vestido.

Muchos profesionales con los que he trabajado durante el día para limpiar sus montones de cosas triviales se han pasado la noche teniendo una sucesión de ideas y visiones sobre su empresa y su vida futura. Esto se produce como una consecuencia automática de haber desatorado su flujo de trabajo.

Gestión vertical y horizontal de las acciones

Tienes que controlar los compromisos, proyectos y acciones de dos maneras: horizontal y verticalmente. El control horizontal mantiene la coherencia de todas las actividades en las que estás involucrado transversalmente. Imagina a tu mente escudriñando de forma permanente tu entorno como un radar de la policía; puede que se detenga en alguno de los cientos de temas distintos que solicitan o exigen tu atención durante cualquier período de veinticuatro horas: la farmacia, el novio de tu hija, la reunión del consejo de administración, tu tía Martha, un nuevo mensaje de texto, el plan estratégico, la comida, una planta que se marchita en la oficina, un cliente irritado, esos zapatos que hay que limpiar... Además, tienes que comprar sellos, decidir qué hacer en relación con la ponencia de mañana, ingresar ese talón, hacer una reserva de hotel, cancelar una reunión y ver una película esta noche. Tal vez te sorprenda el volumen de cosas en las que piensas y de las que te tienes que ocupar solo en un día. Así que necesitas un buen sistema que pueda rastrear la mayor cantidad posible de ellas, suministrarte la información necesaria al respecto por encargo y permitirte desplazar tu atención de una cosa a la siguiente con rapidez y comodidad.

El control vertical, por el contrario, gestiona el pensamiento, el desarrollo y la coordinación de los asuntos y proyectos individuales. Por ejemplo, tu «radar policial» interno se detiene en tus próximas vacaciones mientras tú y tu pareja habláis de ello durante la cena: adónde y cuándo os iréis, qué haréis, cómo prepararéis el viaje, etcétera. O tú y tu jefe tenéis que tomar algunas decisiones sobre la nueva reorganización del departamento que estáis a punto de poner en marcha. O solo tienes que poner en orden tus ideas sobre el cliente que te dispones a llamar. Esto es la «planificación del proyecto» en sentido amplio. Este se centra en un único cometido, situación o persona, y da cuerpo a las ideas, detalles, prioridades y secuencia de acontecimientos que puedan ser necesarias para que te ocupes de ello, al menos por el momento.

El objetivo para la gestión horizontal y la vertical es el mismo: eliminar las

Skannat med CamScanner

cosas de tu mente y hacerlas. La adecuada gestión de las acciones te hace sentir a gusto y al mando a medida que avanzas por el amplio espectro del trabajo y la vida, mientras que el adecuado enfoque del proyecto te aclara las cosas y te pone sobre la pista de todo lo necesario para ejecutarlo.

El cambio principal: quitarte todo de la cabeza

No existe ninguna manera de lograr la clase de control relajado que te estoy prometiendo si mantienes las cosas solo en tu cabeza. Como acabarás descubriendo, las conductas individuales que describo en este libro son cosas que ya estás haciendo. La gran diferencia entre lo que yo hago y lo que hacen los demás es que yo recopilo y organizo el cien por cien de mis «cosas» en y con las herramientas objetivas en la mano, no en la mente. Y esto es de aplicación a todo, grande o pequeño, personal o profesional, urgente o no. A todo.*

Suele haber una relación inversa entre el tiempo que algo está en tu cabeza y la cantidad de cosas que haces al respecto.

Estoy seguro de que en un momento u otro has llegado a un punto en un proyecto, o en tu vida, en el que solo *tuviste* que sentarte y *hacer una lista*. Después te sentiste, ligeramente por lo menos, más concentrado y con más control de la situación. Si fue así, tienes un punto de referencia para entender de lo que estoy hablando. Nada externo cambió en tu mundo y, sin embargo, te sentiste mejor con él. Lo que sí cambió, y de forma significativa, fue *tu manera de relacionarte con tu mundo*. Es algo que sucede siempre que eliminas de tu cabeza cosas potencialmente importantes. No obstante, la mayoría de las personas hacen ese ejercicio de confeccionar una lista solo cuando la confusión se hace demasiado insoportable y *tienen* que hacer algo al respecto, aunque, por lo general, solo hacen una lista sobre el área concreta que les está incordiando. Pero si conviertes esa clase de externalización y revisión en una característica de tu estilo actual de vida y trabajo, y la mantienes en todas las áreas de tu vida (y no solo en la más «urgente»), estarías practicando la clase de gestión de mente como el agua que estoy descri-

No hay razón para pensar dos veces lo mismo, a menos que te guste pensarlo.

* No exactamente a todo. Buena parte del tiempo mi mente anda simplemente «picoteando», reparando o pensando en las cosas y madurando potencialmente mi conciencia de una cosa u otra. Yo no anoto los miles de pensamientos que tengo durante el día. Casi todos están completos en sí mismos. Estos son los que crean algunos ciclos abiertos en mi mente: un restaurante sobre el que he leído y que quizá me gustaría visitar, una idea para el posible contenido de la revisión de este libro, algo que pensé que quería hacer por mi esposa, una pregunta para mi contable, algo que comprar en la ferretería, etcétera.

Skannat med CamScanner

biendo. Según mi experiencia, este proceso siempre mejora nuestra perspectiva y experiencia. ¿Por qué esperar?

Por mi parte, procuro hacer elecciones intuitivas basándome en mis opciones, en lugar de tratar de pensar en cuáles son esas opciones. Necesito haber pensado en todo eso ya y recopilado los resultados de una manera fiable, pues no quiero perder el tiempo pensando en las cosas más de una vez; hacerlo es un uso ineficaz de la energía creativa y fuente de frustración y estrés.

Y no puedes maquillar estos pensamientos. Tu mente seguirá dándole vueltas a cualquier cosa que siga en un estado de indecisión. Pero esa especie recurrente de darle vueltas a las cosas en tu mente se ha demostrado ya que reduce tu capacidad de pensar y actuar, y existe un límite para la cantidad de «cosas» sin resolver que puede albergar tu mente antes de que se le fundan los plomos.

La parte de la memoria a corto plazo de tu mente —la que suele contener todos los asuntos incompletos, desorganizados y sin decidir— funciona de forma muy parecida a la memoria RAM (memoria de acceso aleatorio) de un ordenador. Tu mente consciente, al igual que la pantalla de un ordenador, es un instrumento para centrarse en la información, no un lugar para almacenarla. Uno únicamente puede pensar en dos o tres cosas a la vez. Pero los temas incompletos siguen estando almacenados en el espacio de la memoria a corto plazo, que, como la RAM, tiene una capacidad limitada; ahí solo puedes guardar una cantidad limitada de cosas para que esa parte de tu cerebro siga funcionando a un nivel elevado. La mayoría de las personas van por ahí con su RAM a punto de reventar, de manera que están permanentemente distraídas y descentradas, y su rendimiento se ve disminuido por la sobrecarga interna que soporta su mente. Las investigaciones recientes en el campo de las ciencias cognitivas han confirmado ya esta conclusión. Los estudios han demostrado que nuestros procesos mentales se ven obstaculizados por la carga impuesta a nuestra mente de seguirle el rastro a las cosas que nos hemos comprometido a terminar, sin haber establecido un plan o sistema fiable para manejarlas.*

Cualquier compromiso «condicionado, posible u obligatorio" contenido solo en la mente provoca una presión irracional e irresoluble, 24-7.

Por ejemplo, en los últimos minutos, ¿tu mente ha estado vagando por algún área que no tenga nada que ver con lo que estás leyendo aquí? Probablemente sí. Y, seguramente, el lugar al que ha ido a parar tu mente sea un ciclo abierto, alguna situación incompleta en la que hayas invertido algún esfuerzo. Tal situación

---

* Un libro excelente sobre este tema (y muchos otros) es *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, de Roy Baumeister y John Tierney (Penguin, 2011).

Skannat med CamScanner

ha salido encabritada de la parte RAM de tu cerebro y te ha pegado unos cuantos gritos. ¿Y qué has hecho tú al respecto? A menos que lo hayas anotado y puesto en una herramienta fiable de recolección que sepas que revisarás adecuadamente dentro de poco, lo más probable es que te hayas preocupado, o cuando menos que hayas reforzado alguna tensión no resuelta en relación con ello. No es la conducta más eficaz: no has logrado ningún avance y tu estrés ha aumentado.

Un problema considerable es que tu mente no para de recordarte las cosas cuando no puedes hacer nada al respecto, ya que para ella no existe el pasado ni el futuro. Esto significa que en cuanto te dices que quizá tuvieras que hacer algo, y lo almacenas solo en tu cabeza, habrá una parte de ti que pensará *permanentemente* que deberías estar haciendo eso. Todo lo que en algún momento te hayas dicho que deberías hacer, la mente piensa que deberías estar haciéndolo *ahora mismo*. Con franqueza, en cuanto almacenas solo en tu mente dos cosas que tienes que hacer, estás propiciando un fracaso personal, porque no puedes hacer las dos al mismo tiempo. Todo ello produce un elemento de tensión generalizado cuya fuente no se puede identificar.

Es difícil luchar contra un enemigo que tiene puestos de avanzada en tu cabeza.

—SALLY KEMPTON

La mayoría de las personas que han pasado por alguna versión de este estado de estrés mental de forma sistemática, durante mucho tiempo, ni siquiera son conscientes de encontrarse en ese estado. Al igual que la gravedad, siempre está presente, y lo está hasta tal punto que los que lo sufren generalmente ni siquiera tienen conciencia de la presión. El único momento en que la mayoría se dará cuenta de la gran tensión que han estado soportando será cuando se liberen de ella y comprueben lo distintos que se sienten. Es como cuando estás en una habitación donde hay un zumbido constante, que no sabes que estaba allí hasta que para.

¿Puedes deshacerte de esa clase de presión y de ruido? Seguro. El resto de este libro te explicará cómo.

Skannat med CamScanner

2

Controla tu vida: las cinco fases para dominar el flujo de trabajo

El proceso fundamental para dominar el arte de ocuparse relajada y controladamente de las cosas es un método de cinco pasos para gestionar el flujo de trabajo, el consumo y manifestaciones omnipresentes de nuestras experiencias. Con independencia del entorno en el que nos encontremos, cuando nos ocupamos de nuestra vida y nuestro trabajo y de sus permanentes cambios y entradas pasamos por cinco etapas. Controlar las cosas, ya sea en la cocina, ya en la empresa, implica incorporarlas. Y cada uno de esos aspectos distintos tiene sus métodos y herramientas óptimos, y deben actuar conjuntamente con el resto como si fueran un todo para producir ese estado maravillosamente productivo de ser plenamente consciente del momento en medio de toda la complejidad. No se trata simplemente de «organizarse» o «establecer prioridades»; son cosas buenas, pero suceden como resultado de aplicar esos cinco pasos, no por sí solas. Estos procedimientos que voy a describir actúan juntos como un todo, y utilizarlos para obtener resultados es al mismo tiempo más fácil y más complicado de lo que lo piensas.

No permitas que la vida se interponga en tu camino.

(1) *Capturamos* aquello que nos llama la atención; (2) *clarificamos* lo que significa cada cosa y lo que tenemos que hacer con ellas; (3) *organizamos* los resultados, que nos plantean las opciones sobre las que (4) *reflexionamos* y entre las que decidimos para (5) *actuar*. Todo esto constituye la gestión de los aspectos horizontales de nuestras vidas, que incluye todo lo que tenemos que considerar a todas horas mientras seguimos adelante.

No se trata de unas sugerencias arbitrarias o meramente teóricas; es lo que todos hacemos siempre que queremos poner algo bajo nuestro

Una definición valiosa de libertad solo se obtiene buscando el principio de la libertad en el principal asunto de la vida humana, es decir, en el proceso por el cual los hombres educan sus reacciones y aprenden a controlar su entorno.

—Walter Lippmann

Skannat med CamScanner

control y enderezarlo para realizar una acción productiva. Si has previsto preparar una cena para unos amigos, pero llegas a casa y te encuentras la cocina hecha un completo desastre, ¿cómo lo solucionas? Para empezar, identificas todas las cosas que están fuera de su sitio en su estado actual (capturar); a continuación, decides qué cosas conservar y cuáles tirar (clarificar); acto seguido, pones las cosas donde tienen que estar: de nuevo en el frigorífico, en la basura o en el fregadero (organizar); luego consultas tu libro de recetas y compruebas los ingredientes y utensilios que tienes (reflexionar); y, por último, comienzas poniendo mantequilla en la olla para que se derrita (actuar).

En principio, el método es bastante simple, y en general es así como afrontamos todo nuestro trabajo, aunque mi experiencia me dice que la mayoría de las personas pueden mejorar notablemente su manejo de cada uno de los cinco pasos. La calidad de nuestra gestión del flujo de trabajo es tan buena como la del eslabón más débil de esta cadena de cinco pasos, así que todos los eslabones deben estar integrados y apoyados por unas normas coherentes.

La mayor parte de las personas han mostrado importantes deficiencias en sus versiones de este proceso de control en los entornos generales de la vida y el trabajo, aunque las tensiones de nuestro nuevo mundo están haciendo estallar los puntos débiles. La ubicuidad del acceso a la información y la rapidez del cambio que está sucediendo mientras lees esto aumentan sistemáticamente la complejidad de tu vida y tu trabajo. ¡Menudo alivio sería si solo hubiera que ocuparse de una cocina desordenada! Las vías de agua pequeñas se hacen grandes cuando la presión se incrementa. Las consecuencias de pasar por alto un correo electrónico, olvidar un compromiso o evitar una decisión pueden adquirir unas proporciones tremendas. Debido a que el volumen de los contenidos relevantes no disminuye ni las entradas se ralentizan, si evitas controlar el arte marcial del dominio del flujo de trabajo tendrás que atenerte a las consecuencias.

En general, las personas muestran importantes puntos débiles en su proceso de (1) *captura*; la mayor parte de sus compromisos para hacer algo siguen estando en sus cabezas. La cantidad de «podría», «debería», «tal vez querría», «sería aconsejable» que generan en sus mentes supera con creces lo que hayan podido registrar en cualquier otro sitio.

Muchos han recopilado montones de cosas, aunque no han (2) *clarificado* con exactitud lo que representan ni decidido qué medidas tomar, en su caso, en relación con ellas. Hay listas aleatorias esparcidas por doquier, notas de reuniones y vagos recordatorios de tareas pendientes en pósits pegados en el frigorífico, en la pantalla del ordenador o anotados en la función de Tareas de algún dispositivo digital; todas abandonadas, sin llevar a la práctica y sin más efecto que el de anestesiar la mente. Por sí solas, tales listas suelen provocar más estrés que el que alivian.

Skannat med CamScanner

Otras personas toman buenas decisiones sobre los asuntos en el momento, pero desaprovechan el valor que tienen porque no (3) *organizan* los resultados con eficacia. Así, deciden que deberían hablar con su jefe acerca de algo, pero el recordatorio para hacerlo solo descansa en un oscuro recoveco de su mente, indisponible en el contexto adecuado, en un formato fiable, para cuando pudiera ser utilizado.

Aun hay algunas más que poseen buenos sistemas, pero no (4) *reflexionan* sobre los contenidos con la suficiente coherencia para que sean funcionales. Quizá dispongan de listas, planes y listas de verificación (creadas para capturar, clarificar y organizar), aunque no las tienen actualizadas ni acuden a ellas para sacarles partido. Muchas personas no consultan con antelación sus agendas con la debida periodicidad para estar al corriente de los eventos y plazos inminentes y, en consecuencia, se convierten en víctimas del frenesí del último momento.

Hazte la siguiente pregunta: «¿Cuándo tengo que ver qué, y bajo qué apariencia, para sacarlo de mi mente?» Crea un sistema para que funcione, no solo para tener un sistema.

Por último, si alguno de los eslabones anteriores es endeble, lo más probable es que lo que escojamos para (5) *actuar* en un momento dado no sea la mejor elección. La mayor parte de las decisiones sobre las acciones y el enfoque están impulsadas por las entradas más recientes y estridentes, y están basadas en la esperanza, no en la confianza. En general, tenemos la permanente y molesta sensación de que no estamos trabajando en lo que deberíamos, de que «no tenemos tiempo» para las actividades que podrían ser esenciales y de que estamos dejando pasar la intemporal sensación de estar haciendo algo significativo, que es la esencia de la productividad sin estrés.

Es necesario comprender las dinámicas de estos cinco pasos, así como las buenas técnicas y herramientas puestas en marcha para facilitar su funcionamiento a un nivel óptimo. He descubierto que es muy útil, cuando no esencial, separar estas fases a medida que avanza el día. Hay veces que solo quiero recopilar las entradas y, por el momento, no decidir qué hacer con ellas; en otras ocasiones, puede que únicamente desee procesar las notas tomadas en una reunión; o quizá acabe de regresar de un viaje largo y necesite distribuir y organizar lo que he reunido y procesado en el viaje. Luego, hay veces en que quiero revisar el inventario completo de mi trabajo, o una parte de él. Y, como es evidente, la mayor parte del tiempo lo invierto simplemente en hacer algo que tengo que hacer.

He descubierto que una de las principales razones para que muchas personas no hayan tenido mucho éxito a la hora de organizarse, se debe simplemente a que han intentado hacer los cinco pasos a la vez. La mayoría, cuando se sientan a elaborar una lista, intentan recopilar las «cosas más importantes» en un orden

Skannat med CamScanner

que refleje las prioridades y las secuencias, sin precisar muchas (o ninguna) de las acciones que se han de tomar. Pero si no decides qué es lo que hay que hacer en relación con el cumpleaños de tu secretaria porque ahora mismo eso «no es importante», ese ciclo abierto te restará energía e impedirá que te centres con total claridad y efectividad en lo que es importante.

Este capítulo explica los cinco pasos al detalle. Los capítulos comprendidos entre el 4 y el 8 proporcionan un programa escalonado para poner en marcha un sistema estanco para cada uno de los pasos, con abundancia de ejemplos y de los mejores métodos a aplicar.

CAPTURAR

Es importante saber qué es lo que hay que capturar y cómo hacerlo de la manera más efectiva, de modo que puedas procesarlo adecuadamente. Para que tu mente se libere de la ínfima tarea de intentar guardarlo todo, tienes que saber que ya has capturado realmente todo lo que pudiera representar algo que tengas que hacer, o al menos sobre lo que debas decidir, y que en algún momento de un futuro próximo lo vas a procesar y revisar de cabo a rabo.

Reunir el cien por cien de los «incompletos»

En aras de evitar las «fugas de tu recipiente», tienes que recoger y juntar marcadores de posición, o representaciones de ello, de todos los asuntos de tu mundo que consideres incompletos; esto es, cualquier cosa personal o profesional, grande o pequeña, urgente o de ínfima importancia, que consideres que debería ser diferente a como es actualmente y a cuyo cambio te has comprometido internamente en la medida que sea.

Muchas de las cosas que tienes que hacer se están reuniendo *para* ti mientras lees esto. Hay correos que están entrando en tus diferentes buzones, físicos y virtuales; es probable que estés recibiendo algunos paquetes y cartas en tu casa; hay asuntos físicos que siguen aterrizando en tu bandeja de entrada en el trabajo, además de los correos electrónicos, de texto y correos de voz que están entrando en tus dispositivos digitales. Pero al mismo tiempo, tú has estado capturando cosas en tu entorno y en tu cabeza que, dada su naturaleza, están permanentemente fuera de sitio. Pero aunque estas cosas tal vez no sean tan evidentemente «agresivas» como tus correos electrónicos, son asuntos que siguen necesitando algún tipo de solución, un ciclo que hay que cerrar o algo que hay que hacer. La

Skannat med CamScanner

categoría de asuntos incluye desde las ideas sobre estrategias olvidadas en una agenda, hasta los chismes «muertos» metidos en los cajones de tu mesa de trabajo pendientes de reparar o de tirar a la basura, e incluso las revistas atrasadas de la mesa de centro de tu casa.

En cuanto vinculas un «debería», un «tendría» o un «convendría» a un asunto, este se convierte en incompleto. Por ejemplo, las decisiones pendientes sobre si vas a hacer algo o no ya son incompletas en sí, y en estas se incluyen todos los «voy a...» por los cuales has decidido hacer algo, aunque todavía no te has puesto en marcha. Y, sin duda, incluyen todos los temas pendientes y en curso, además de aquellas cosas sobre las que ya has hecho todo lo que vas a hacer en tu vida, salvo reconocer que ya has terminado con ellas.

Una tarea sin terminar permanece inconclusa en dos lugares: en la localización real de la tarea y dentro de tu cabeza. Las tareas incompletas que están en tu cabeza consumen la energía de tu atención mientras atormentan a tu conciencia.

—Brahma Kumaris

Para gestionar este inventario de ciclos abiertos de manera adecuada, tienes que capturarlo en «contenedores» que guarden los temas en suspenso hasta que tengas un rato para decidir qué son y qué vas a hacer con ellos llegado el caso. Una vez hecho esto, debes vaciar esos contenedores con regularidad, a fin de garantizar que sigan siendo unas herramientas de captura viables.

En esencia, todo lo que en potencia tiene importancia para ti ya está siendo recogido en un sentido amplio. Y si no está siendo directamente gestionado en uno de tus sistemas externos fiables, entonces es un habitante de alguna parte de tu espacio mental. El hecho de que no hayas colocado un asunto en tu bandeja de entrada no significa que no lo tengas. Pero de lo que estamos hablando aquí es de que te asegures de que todo lo que necesitas esté reunido en otra parte que no sea tu cabeza.

Las herramientas de captura

Se pueden utilizar diversos tipos de herramientas, tanto de alta tecnología como de tecnología poco avanzada, para recoger tus incompletos. Las descritas a continuación sirven todas como versiones de una bandeja de entrada que captura las entradas generadas por uno mismo, además de la información procedente de fuentes externas:

- Bandeja de entrada física
- Utensilios de anotación en soporte papel

Skannat med CamScanner

- Dispositivos de grabación de audio / digitales
- Correo electrónico y mensajería de texto

La bandeja de entrada física

La bandeja normal de plástico, madera, piel o alambre lleva años siendo la herramienta más frecuente para recoger los materiales físicos y en soporte papel que necesitan algún tipo de procesamiento: correo, revistas, notas de reuniones, informes internos, billetes, recibos, memorias extraíbles, tarjetas de visitas y... ¡hasta linternas con las pilas gastadas!

Hojas en blanco y libretas

Los cuadernos encuadernados o de hojas sueltas, las notas de papel y las libretas de papel de todas las formas y tamaños van de maravilla para recopilar las ideas ocasionales, las entradas, las cosas pendientes, etcétera. La que se ajuste a tu gusto y necesidades logísticas.

Grabaciones de voz y digitales

Los ordenadores, tabletas, teléfonos inteligentes y toda clase de artilugios tecnológicos móviles que aparecen a diario se pueden utilizar para capturar notas que se procesarán más tarde, al tiempo que preservan un registro provisional de las cosas que has de acordarte de atender.

Correo electrónico y de texto

Si estás conectado al resto del mundo a través del correo electrónico y los mensajes de texto, tu programa informático contiene una especie de área de almacenamiento para los mensajes y archivos entrantes, donde se pueden almacenar hasta que sean vistos, leídos y procesados.

Integración tecnológica

La evolución del mundo digital ha hecho posible una integración automática creciente entre todos estos diferentes canales. Las notas escritas en papel y en pizarras pueden ser registradas, reconocidas y canalizadas hacia almacenamientos informáticos al instante. Los mensajes de voz se pueden grabar, digitalizar e imprimir, y puedes escribir una idea y enviarla en un mensaje de texto desde un dispositivo móvil a tu correo electrónico.

Skannat med CamScanner

Sean o no de alta tecnología, todas las herramientas y funciones que he descrito sirven por igual como bandejas de entrada que capturan la información, compromisos, ideas y acuerdos sobre adopción de medidas potencialmente importantes.

Los factores que determinan el éxito en la captura

Por desgracia, el mero hecho de tener una bandeja de entrada no la hace funcional. La mayoría de las personas poseen una colección de dispositivos de algún tipo, aunque por lo general estos están más o menos descontrolados o en un alto grado de infrautilización.

1. Cada ciclo abierto debe estar en tu sistema de captura y fuera de tu cabeza.
2. Debes tener el menor número de recipientes de captura que te sea posible.
3. Debes vaciarlos de manera regular.

Sácatelo todo de la cabeza

Si sigues intentando hacer el seguimiento de demasiadas cosas en tu espacio mental, es probable que no te sientas motivado a utilizar y vaciar íntegramente tus bandejas de entrada. Por lo general, la gente es relativamente descuidada con estas bandejas porque saben que de todas maneras no representan unos sistemas completos independientes; hay una serie incompleta de cosas en su bandeja de entrada y una serie incompleta en su cabeza, y no están obteniendo verdaderos frutos ni de la una ni de la otra, así que siguen dándole vueltas a las cosas. Es como intentar jugar en una máquina del millón cuyo tablero tuviera unos agujeros muy grandes, por donde las bolas no parasen de colarse: el estímulo para seguir jugando sería más bien pequeño.

> *Haz una purga en tu cerebro.*
> *Le irá mejor que a tu vientre.*
>
> —MICHEL EYQUEM DE MONTAIGNE

Esta colección de herramientas debería formar parte de tu estilo de vida. Tenlas cerca para que, con independencia de donde estés, puedas recoger una idea potencialmente valiosa; considéralas tan indispensables como el cepillo de dientes, el carné de conducir o las gafas. Tener la confianza de que nada que sea posiblemente útil se perderá te dará la libertad de tener muchas más ideas buenas.

> Mantén todas las cosas en tu cabeza o fuera de ella; si están en medio, no confiarás en ninguna.

Skannat med CamScanner

Ten el menor número de lugares de captura

Deberías tener tantas bandejas de entrada como necesites, pero las menos posibles para poder arreglártelas. Necesitarás tener esta actividad de captura a tu disposición en todos los contextos, puesto que las cosas que precisas capturar pueden aparecer prácticamente en cualquier parte. Sin embargo, si tienes demasiadas zonas de recogida, no podrás procesarlas con facilidad ni coherencia.

El exceso de cubetas de recopilación puede darse fácilmente tanto en el terreno de la alta tecnología como en el de la baja. Para la mayoría de las personas existe una verdadera oportunidad de mejoría en este último, fundamentalmente en cuanto a la toma de notas y la recopilación física en las bandejas de entrada. Hay que juntar y procesar las notas escritas y no dejar que reposen en montones, cuadernos y cajones. El papel y los materiales físicos tienen que ser canalizados hacia las bandejas de entrada físicas, en lugar de esparcirlos amontonados en pilas por todos los rincones disponibles del planeta. Por lo que respecta a la alta tecnología, las fuentes potenciales de entrada para los asuntos que tienen que ser valorados y procesados han proliferado enormemente, merced al advenimiento de las redes sociales, los múltiples dispositivos conectados y la ubicuidad del correo electrónico. En este momento, las personas suelen tener más de una cuenta de correo electrónico, participan en al menos una, cuando no en varias redes sociales y trabajan con numerosos dispositivos digitales. Curiosamente, la tendencia a acumular un enorme retraso en ocuparse de las entradas aleatorias y la cantidad de personas preocupadas por su causa han aumentado espectacularmente a medida que la revolución digital ha ido «mejorando» nuestras vidas.

Canaliza todas las entradas potencialmente importantes a través de unos canales mínimos, organizadas para que accedas fácilmente a la revisión y evaluación de su naturaleza.

Aplicar las herramientas y procedimientos estándares para capturar las ideas y las entradas irá adquiriendo progresivamente más importancia a medida que tu vida y tu trabajo se vayan complicando. Conforme avances en tu carrera profesional, por ejemplo, seguramente advertirás que tus mejores ideas sobre el trabajo no las tendrás *en* el trabajo. La capacidad para hacer uso de esas ideas con unos buenos dispositivos de recopilación siempre disponibles será clave para que controles tu mundo.

Vacía las herramientas de captura con regularidad

El último factor para tener éxito en la captura debería resultar evidente: si no vacías y procesas los «asuntos» que has recopilado, tus herramientas no están sirviendo

Skannat med CamScanner

para otra función que la de almacenar material amorfo. Vaciar los contenidos no significa que tengas que terminar lo que está allí; tan solo implica que hay que decidir con más concreción su naturaleza y lo que debería hacerse con ello, y si aún está sin terminar, organizarlo dentro de tu sistema. Tienes que sacarlo del recipiente; no lo dejes allí, ¡ni lo vuelvas a poner en «entradas»! No vaciar la bandeja de entrada es como tener unos cubos de basura y unos buzones de correo que no se vacían y de los que nadie se ocupa; tienes que seguir comprando nuevos cubos y buzones para guardar un volumen que no para de crecer eternamente.

Ahora bien, para llevar las «entradas» a cero se debe adoptar un sistema de gestión vital integrado. Si se deja que se amontonen demasiados asuntos en las bandejas de entrada (físicas y digitales), es porque faltan unos sistemas eficaces que «naden a favor de corriente» desde allí. A menudo parece más fácil dejar las cosas en «entradas» cuando sabes que tienes que hacer algo con ellas pero no puedes hacerlo de inmediato. La bandeja de entrada, sobre todo para el papel y los correos electrónicos, es lo mejor que pueden hacer muchas personas desde el punto de vista de la organización; al menos saben que, en *alguna parte,* allí dentro hay un recordatorio de algo que siguen teniendo que hacer. Por desgracia, esa red de seguridad se pierde cuando los montones se descontrolan o la lista de los correos electrónicos es demasiado extensa para que se vea en una pantalla.

El bloqueo del flujo de algo socava la capacidad para estar presente, fresco y creativo en ese campo.

Cuando domines las dos siguientes fases y conozcas cómo procesar y organizar tus entradas e incompletos con facilidad y rapidez, la bandeja de entrada puede volver a su función original. Pasemos ahora a la manera de vaciar esos sistemas de bandejas de entrada y correo electrónico sin tener que hacer el trabajo ahora necesariamente.

CLARIFICAR

Enseñar a la gente a ir paso a paso como medio necesario para que vacíen sus recipientes de recopilación es quizá mi mayor contribución a la mejora de la situación de prácticamente todas las personas con las que he trabajado. Cuando la directora de un importante departamento de una multinacional hubo terminado de procesar conmigo todos sus asuntos pendientes, se retrepó asombrada en su silla y me confesó que, aunque estaba tranquila en cuanto a qué reuniones asistir, gracias a la confianza que tenía en su calendario, jamás se había sentido tan ali-

Es mejor estar equivocado que ser impreciso.

—FREEMAN DYSON

Skannat med CamScanner

viada en relación con los muchos otros aspectos de su trabajo que acabábamos de procesar juntos. Las acciones e información que necesitaba que le recordaran estaban ahora identificadas y confiadas a un sistema concreto.

¿Qué es lo que necesitas preguntarte (y contestarte) en relación con cada correo electrónico, mensaje de texto, correo de voz, informe, página de notas de reuniones o ideas propias que se cruza en tu camino? Ese es el elemento de la gestión de las entradas que conforma la base de tu organización personal. Son muchas las personas que tratan de organizarse, pero cometen el error de hacerlo con un montón de asuntos incompletos. Uno no puede organizar lo que entra; lo único que puede hacer es capturarlo y procesarlo. En vez de eso, organiza las acciones que tendrás que tomar basándote en las decisiones que hayas tomado acerca de lo que se tiene que hacer. Todo el asunto —tanto la fase de *captura* como la de *organización*— está representado en el «tronco» del diagrama del árbol de decisiones que se muestra a continuación.

¿Qué es eso?

No es una pregunta tonta. Hemos hablado de los asuntos. Y hemos hablado de las herramientas de captura. Pero no hemos abordado la cuestión de qué son los asuntos y qué hacer al respecto. Por ejemplo, muchos de los temas que suelen salirse de nuestros sistemas de organización personales son vagos formularios que recibimos del gobierno o de nuestra empresa; ¿realmente tenemos que hacer algo con ellos? ¿Y qué pasa con los correos electrónicos de recursos humanos, que nos comunican no sé qué pamplinas acerca de no sé qué sandez es ahora la política de blablablá? He tenido la oportunidad de desenterrar pilas de mensajes colocados en estanterías y cajones de escritorios que habían sido arrojados allí porque el cliente no había tenido unos segundos para decidir sobre qué versaba realmente ese o aquel documento o comunicación. Y esta es la razón de que la siguiente decisión sea fundamental.

¿Es accionable (requiere acción)?

Para esto hay dos respuestas posibles: **sí** y **no**.

No requiere acción. Si la respuesta es **no**, se abren tres posibilidades:

1. Es basura, ya no es necesario.
2. No requiere acción ahora, pero tal vez sea necesario hacer algo después (incubar).
3. Es información que puede ser útil para algo más adelante (referencia).

Skannat med CamScanner

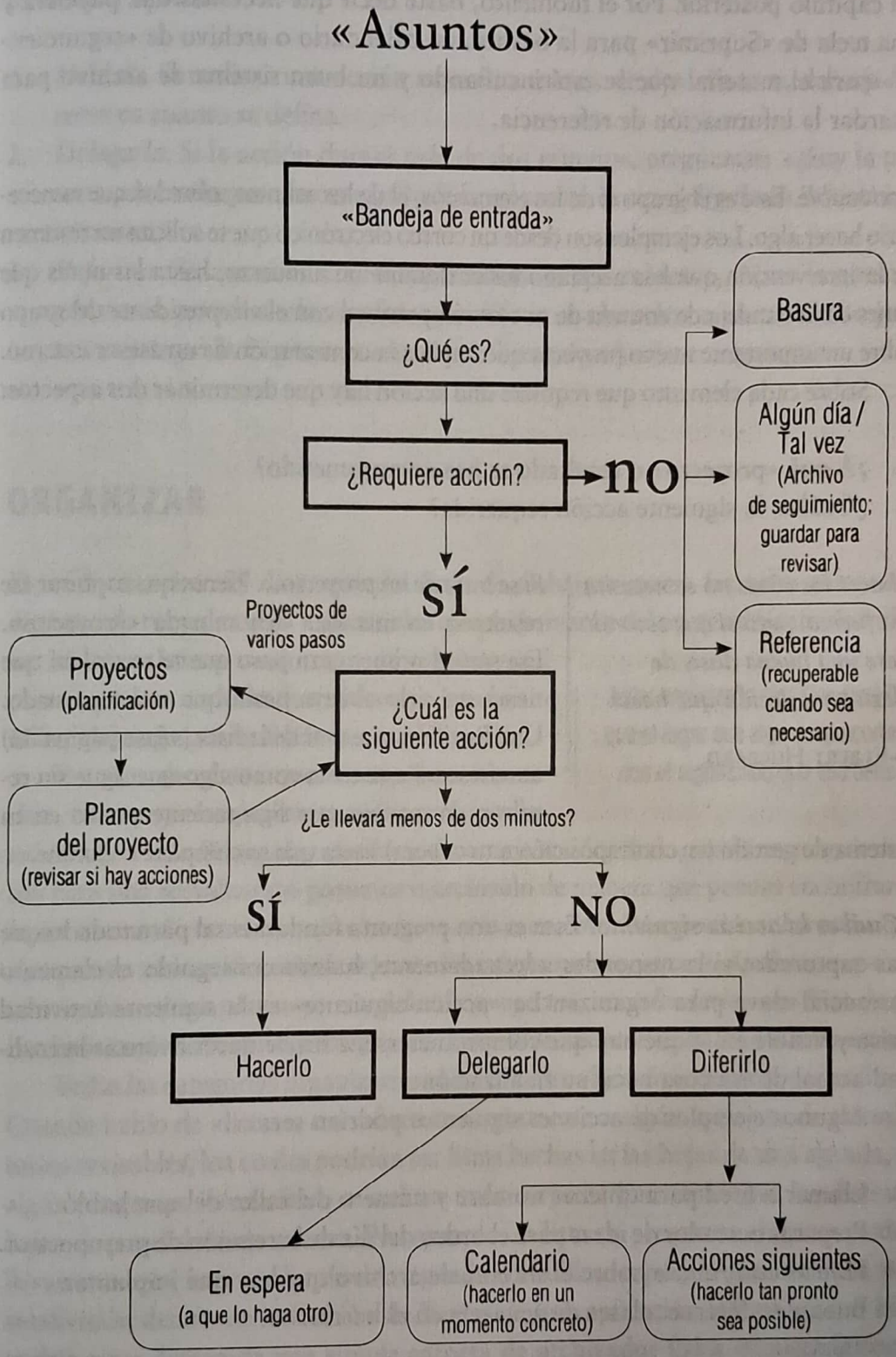


DIAGRAMA DEL FLUJO DE TRABAJO — CLARIFICANDO

Skannat med CamScanner

Estas tres categorías pueden gestionarse por sí mismas; trataremos de ello en un capítulo posterior. Por el momento, baste decir que necesitas una papelera y una tecla de «Suprimir» para la basura, un calendario o archivo de «seguimiento» para el material que se esté incubando y un buen sistema de archivo para guardar la información de referencia.

Accionable. Este es el grupo sí de los elementos, el de los asuntos sobre los que es necesario hacer algo. Los ejemplos son desde un correo electrónico que te solicita un resumen de la intervención que has aceptado hacer durante un almuerzo, hasta las notas que tienes en la bandeja de entrada de tu reunión personal con el vicepresidente del grupo sobre un importante nuevo proyecto que implica la contratación de un asesor externo.

Sobre cada elemento que requiere una acción hay que determinar dos aspectos:

1. ¿A qué «proyecto» o resultado te has comprometido?
2. ¿Cuál es la siguiente acción requerida?

Para hacer las cosas no se necesita mucha fuerza, pero sí que se requiere una buena dosis de fortaleza para decidir qué hacer.

—ELBERT HUBBARD

Si se trata de un proyecto… Tienes que capturar ese resultado en una lista denominada «proyectos». Ese será el primer gran paso que te recordará que tienes un ciclo abierto hasta que esté terminado. Una Revisión semanal de la lista (véase página 82) te refrescará este tema como algo que sigue sin resolver, de manera que siga reciente y vivo en tu sistema de gestión (en contraposición a tu cabeza) hasta que se complete o elimine.

¿Cuál es la acción siguiente? Esta es una pregunta fundamental para todo lo que has capturado; si la respondes adecuadamente, habrás conseguido el elemento sustancial clave para organizar. La «acción siguiente» es la siguiente actividad física y visible en la que hay que comprometerse, a fin de hacer avanzar la realidad actual de esa cosa hacia su finalización.

Algunos ejemplos de acciones siguientes podrían ser:

- Llamar a Fred para obtener nombre y número del taller del que habló.
- Preparar borrador de ideas para el orden del día de la reunión de presupuestos.
- Hablar con Ángela sobre el sistema de archivo que hay que implantar.
- Buscar en Internet clases de acuarela en el barrio.

Estas son actividades físicas reales que tienen que producirse. Los recordatorios de estas se convertirán en la principal molienda para el molino de tu sistema de gestión de productividad personal.

Skannat med CamScanner

Hacerlo, delegarlo o diferirlo. En cuanto hayas decidido la acción siguiente, tienes tres opciones:

1. *Hacerla.* Si realizar una acción supusiera menos de dos minutos, debería *hacerse* en cuanto se defina.
2. *Delegarla.* Si la acción durará más de dos minutos, pregúntate: «¿Soy la persona adecuada para hacer esto?» Si la respuesta es no, *delégala* en la instancia correcta.
3. *Diferirla.* Si la acción se prolongará más de dos minutos, y eres la persona adecuada para hacerla, tendrás que diferir su ejecución a un momento posterior y seguirle la pista en una o más listas de «Acciones siguientes».

ORGANIZAR

El anillo exterior del diagrama del flujo de trabajo muestra las ocho categorías distintas de recordatorios y materiales que se derivarán del procesamiento de todos tus asuntos. Juntos conforman un sistema total para organizar todo lo que esté en tu bandeja o se le pueda agregar, a diario o semanalmente.

> Estar organizado significa sencillamente que el lugar que algo ocupa corresponde con el significado que eso tiene para ti.

Para los elementos que no requieren una acción, las categorías posibles son *basura, incubación* y *referencia*. Si hay algo que no necesita una acción, tíralo, ponlo en «seguimiento» para una reevaluación posterior o archívalo de manera que puedas encontrar el material cuando necesites consultarlo en otro momento. Para gestionar las cosas que sí requieren una acción, necesitarás una lista de *proyectos, espacio de almacenamiento o archivos para planes y materiales de proyectos*, un *calendario*, una *lista de recordatorios de acciones siguientes* y una *lista de recordatorios de las cosas en espera.*

Todas las categorías organizativas han de tener algún tipo de contenedor físico. Cuando hablo de «listas», me refiero concretamente a algún conjunto de recordatorios revisables, los cuales podrían ser listas hechas en las hojas de una agenda, en algún programa informático o incluso unas carpetas que contengan las distintas hojas de papel de cada asunto. Por ejemplo, la lista de proyectos en curso podría llevarse en una hoja suelta de una agenda de anillas; o podría guardarse en una subdivisión dentro de la función de Tareas de una aplicación informática; o bien podría estar dentro de una simple carpeta de archivador física etiquetada como «Lista de Proyectos». Los recordatorios en incubación (tales como «Llamar a mi contable después del 1 de marzo para concertar una reunión») se pueden almacenar en un «archivo de seguimiento» en soporte papel o en un calendario digital.

Skannat med CamScanner

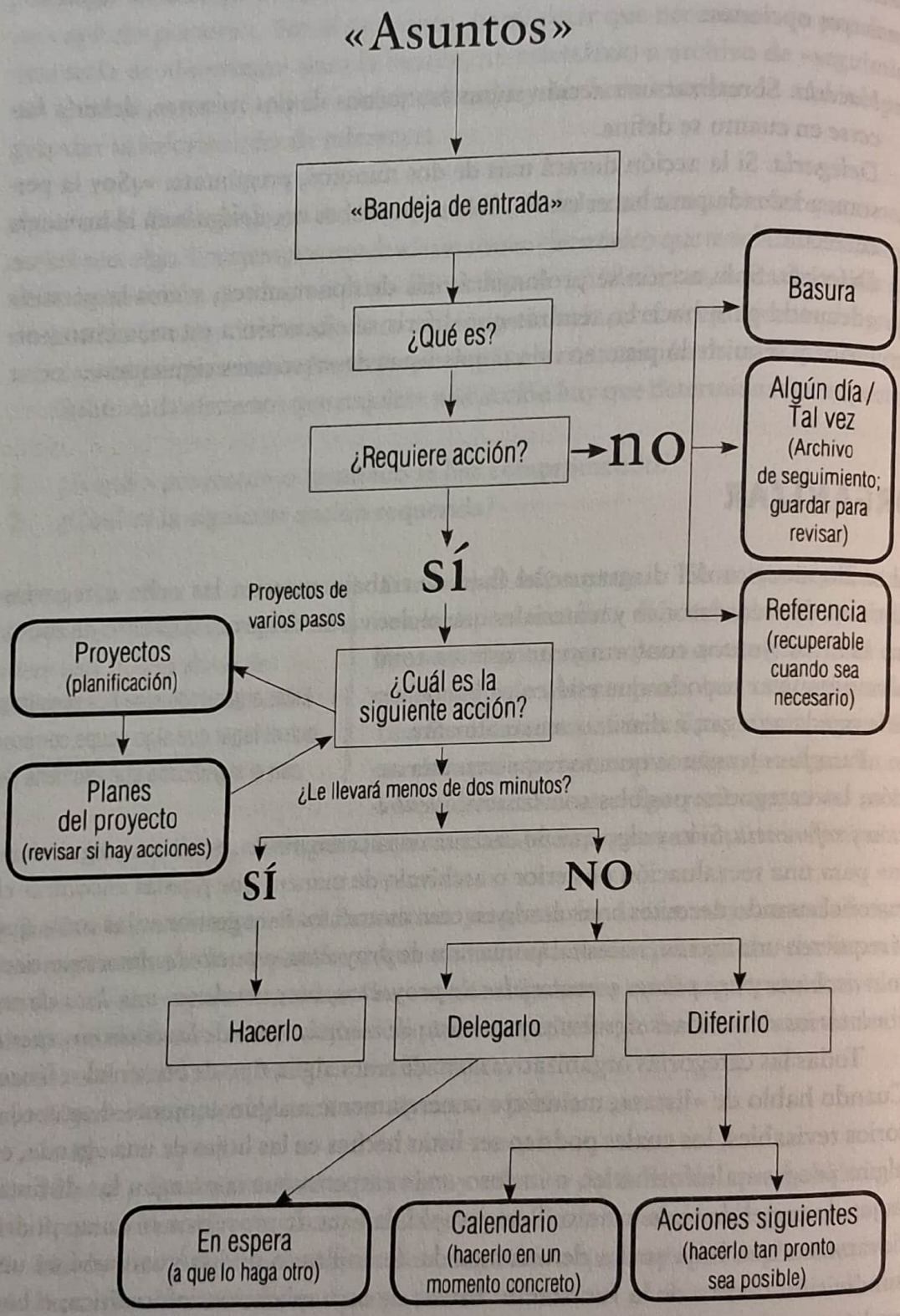


DIAGRAMA DEL FLUJO DE TRABAJO — ORGANIZANDO

Skannat med CamScanner

Proyectos

Defino «proyecto» como cualquier resultado deseado que se pueda conseguir antes de un año y que exija una acción de más de un paso. Esto significa que algunas cosas bastante pequeñas a las que normalmente podrías no llamar proyectos van a figurar en tu lista de proyectos, además de algunas grandes. El razonamiento en el que se apoya mi definición es que si un paso no completa algo, entonces es necesario dejar algún tipo de marca que te recuerde que aún queda algo pendiente de hacer. Si careces de un lugar o marcador de posición que te lo recuerde, el asunto volverá sigilosamente a tu cabeza. El motivo para establecer un marco temporal de un año es que algo que te comprometes a terminar dentro de ese límite, tiene que ser revisado semanalmente para que te sientas tranquilo sobre su situación. Otra manera de considerar esto es como una lista de ciclos abiertos, con independencia de cuál sea su tamaño.

Una lista parcial de proyectos

Contratar a nuevo empleado
Tomar vacaciones de agosto
Promover retiros personal fuera
Publicar libro
Terminar actualizaciones informáticas
Actualizar testamento
Terminar presupuestos
Acabar oferta nuevo producto
Aprender nuevo software de CRM
Conseguir copias artículo de HBR
Contratar publicista
Plantar jardín primavera
Buscar fondos para proyecto vídeo
Fijar programa conferencias próximo año
Finalizar acuerdos de empleo
Instalar nueva iluminación porche
Comprar nueva mesa cocina
Apuntar a María en colegio secundaria

En un principio, los proyectos no necesitan aparecer en un orden determinado por tamaño o prioridad; solo tienen que estar en una lista de referencia para que puedas revisarlos con la suficiente regularidad, a fin de asegurarte de que se han fijado las acciones siguientes adecuadas para cada uno de ellos.

En realidad, tú no *ejecutas* un proyecto; lo único que puedes hacer son las acciones *relacionadas* con ellos. Cuando se hayan llevado a cabo el número suficiente de acciones siguientes adecuadas, se habrá generado una situación que coincida lo bastante con el resultado que imaginaste en un principio para que puedas declararlo «hecho». La lista de proyectos es la recopilación de las metas que nos pusimos para hacer que nuestras acciones siguientes continuaran avanzando adecuadamente en todos los ámbitos.

Skannat med CamScanner

Es posible que tengas razones para ordenar tus proyectos en diferentes subdivisiones, basándote en las distintas áreas que tienen tu atención, pero crear inicialmente una lista única con todos ellos te facilitará la adecuada personalización de tu sistema, a medida que te vas a acostumbrando a su utilización.

El material de apoyo de los proyectos

Para muchos de tus proyectos acumularás información relevante que querrás organizar por tema, asunto o nombre del proyecto. La lista de proyectos que elabores será simplemente un índice; todos los detalles, preparativos e información de apoyo que quizá necesites mientras trabajas en tus diversos proyectos deberían figurar en carpetas de archivo, archivos informáticos, agendas o carpetas.

Materiales de apoyo y archivos de referencia. Una vez que hayas organizado tu material de apoyo de proyectos por temas o asuntos, probablemente te parecerá que es casi idéntico a tu material de referencia y que podría guardarse en el mismo sistema de archivo de referencia (una carpeta «Boda» podría estar incluida en los archivos de referencia general, por ejemplo). La única diferencia es que en el caso de los proyectos activos, el material de apoyo tal vez tendría que consultarse con más asiduidad para garantizar que todos los pasos de las acciones necesarios están identificados.

Por lo general, recomiendo que la gente almacene sus materiales de apoyo fuera de la vista. Si tienes a mano un buen sistema de archivo de referencia, es posible que te parezca que esa es la manera más sencilla de organizarlos. Aunque habrá ocasiones en que será más conveniente tener los materiales fuera, a la vista y disponibles, sobre todo si estás trabajando en un proyecto crítico que te obliga a consultar las referencias varias veces al día. Las carpetas de archivador colocadas en soportes metálicos verticales o en bandejas apilables de fácil acceso pueden resultar prácticas para esta clase de papeleo pendiente.

El mundo digital, paradójicamente, ha simplificado y complicado por igual la organización de los materiales de apoyo y de referencia. Capturar algo de algún sitio y copiarlo en cualquier otro es fácil y rápido, pero decidir adónde va puede ser desalentador, dado el sinnúmero de estacionamientos que tenemos disponibles y la infinidad de maneras en que podríamos querer que la información estuviera disponible así para los demás como para nosotros mismos. La mejor forma de proceder es que mantengas tu universo de referencia digital lo más sencillo posible, y que lo revises y purgues con asiduidad.

Skannat med CamScanner

Categorías de las acciones siguientes

Como se evidencia en el diagrama del flujo de trabajo, la decisión de la acción siguiente es capital. Sin excepción, esa acción tiene que ser la siguiente conducta física visible en todos los ciclos abiertos.

Como es natural, algunas de las acciones de menos de dos minutos que realices, así como todas las demás acciones que ya hayas terminado, no necesitan ser objeto de ningún seguimiento: están hechas. Las que sí necesitan un seguimiento son todas las acciones que tengan que ocurrir en un momento concreto o en un día concreto (introdúcelas en tu calendario), las que tienen que hacerse tan pronto como sea posible (añade estas a tus listas de Acciones siguientes), y todas aquellas que estás esperando a que hagan los demás (ponlas en la lista En espera).

Calendario

Los recordatorios de las acciones que tienes que tomar se dividen en dos categorías: aquellas relativas a cosas que tienes que hacer en un momento o día concreto, y aquellas otras que solo tienen que hacerse lo antes posible. Tu calendario gestiona el primer tipo de recordatorio.

A tu calendario van tres cosas:

- acciones a realizar en un horario determinado,
- acciones a realizar un día concreto e
- información de un día determinado.

Acciones a realizar en un horario determinado. Esta es una forma un tanto curiosa de llamar a las citas. A menudo, la acción siguiente que debe realizarse en relación con un proyecto es la de asistir a una reunión que ha sido convocada para hablar de aquel. Basta con hacer un simple seguimiento de ello en el calendario.

Acciones a realizar un día concreto. Hay cosas que tienes que hacer en cualquier momento de un día concreto, aunque no necesariamente a una hora determinada. Puede que le dijeras a Milo que la llamarías el viernes para comprobar que el informe que le vas a enviar es correcto. Ella no tendrá el informe hasta el jueves, y va a salir del país el sábado, así que el viernes es el período temporal para realizar la acción, aunque será suficiente con hacerlo en cualquier momento del día. Eso debería ser objeto de un seguimiento en el calendario para el viernes, pero sin vincularlo a ningún horario en particular: simplemente debería pasar ese día. Por lo tanto, sería práctico que tuvieras un calendario en el que puedas anotar las acciones tanto las que has de realizar en horas determinadas como las que has de llevar a cabo en días concretos.

Skannat med CamScanner

Información de un día determinado. El calendario es también el sitio para hacer el seguimiento de cosas de las que quieres saber en unos días determinados; no se trata necesariamente de acciones que tengas que realizar, sino más bien de información que te pueda ser útil en cierta fecha. Esta podría incluir direcciones para concertar citas, actividades en las que vayan a participar otras personas (familia o personal) o acontecimientos de interés. Es de gran ayuda poner aquí también la información relativa a los seguimientos a corto plazo, como pueda ser un recordatorio para llamar a alguien después de que vuelva de vacaciones. También es aquí donde deberías colocar los importantes recordatorios de cuándo vence algo o de cuándo debería iniciarse (en el caso de que todavía no se haya hecho), habida cuenta de la existencia de un plazo de entrega determinado.

Benditos los flexibles, porque no se deformarán.

—Dr. Michael McGriffy

No más listas de «tareas diarias» en el calendario. Las tres cosas citadas son lo único que tiene que figurar en el calendario. ¡Nada más! En la formación de la gestión del tiempo del siglo pasado esto podría sonar a herejía, dada la enseñanza casi universal de que las listas de tareas diarias son fundamentales. Pero incorporadas a un calendario, las tales listas no funcionan, y no lo hacen por dos razones.

Primero, las constantes nuevas entradas y la modificación de las prioridades tácticas reconfiguran el trabajo diario de manera tan sistemática que es prácticamente imposible fijar con antelación las tareas pendientes. Tener una estrategia de trabajo como punto de referencia siempre es útil, pero este ha de poderse renegociar en cualquier momento. Tratar de mantener una lista en el calendario, la cual debe ser introducida de nuevo otro día si las tareas no se han cumplido, es, además de desmoralizante, una pérdida de tiempo. Las listas de Acciones siguientes que propongo contendrán todos esos recordatorios de acciones, incluso los más urgentes. Y no tendrán que escribirse de nuevo cada día.

En segundo lugar, si en la lista de tareas diarias hay algo que *no tenga* que hacerse completamente ese día, eso debilitará el énfasis que hay que poner en las cosas que en verdad hay que hacer. Si tengo que llamar a Mioko el viernes porque ese es el único día que puedo localizarla, pero entonces añado otras cinco llamadas menos importantes o con un plazo menos perentorio a mi lista de tareas, si el día se complica puede que jamás haga la llamada a Mioko. Mi cerebro tendrá que recuperar el recordatorio de que esa es la única llamada telefónica que no volveré a tener oportunidad de hacer, y esa no es una manera adecuada de utilizar el sistema. A mi modo de ver, el calendario debería ser un territorio sagrado; si escribes algo allí, debe ser hecho ese día o nunca. Lo único que debería escribirse de nuevo son las citas que cambien de fecha.

Skannat med CamScanner

Dicho esto, no pasa absolutamente nada por crear una lista breve, informal y rápida de cosas como «Si tengo tiempo, me gustaría...» extraídas de tu inventario de acciones siguientes. Esta no debería confundirse con tus listas de «obligaciones», y tendría que ser tratada con la suficiente ligereza como para eliminarla o cambiarla rápidamente, cuando surjan las inevitables sorpresas que el transcurso del día traerá consigo.

La(s) lista(s) de «Acciones siguientes»

Entonces, ¿dónde figurarán todos tus recordatorios de acciones? En las listas de Acciones siguientes, que, junto con el calendario, son el alma de la organización y orientación de la gestión diaria de las acciones.

Cualquier acción no delegable de más de dos minutos que hayas identificado tiene que ser objeto de seguimiento en algún sitio. «Llamar a Jim Smith sobre reunión presupuestos», «Enviar correo electrónico sobre novedades familia a los amigos» y «Preparar borrador de ideas ref.: conferencia ventas anuales» son la clase de recordatorios de acciones que se tienen que conservar en las listas adecuadas, a fin de que sean valoradas como opciones de lo que haremos en un momento dado.

Si solo tienes veinte o treinta de estos recordatorios, tal vez sea conveniente que los guardes todos en una lista etiquetada como «Acciones siguientes», la cual revisarás siempre que tengas un rato libre. Sin embargo, la mayoría es muy probable que tengamos entre cincuenta y ciento cincuenta, en cuyo caso sería lógico subdividir la lista de Acciones siguientes en categorías tales como Llamadas por hacer cuando tengas tiempo y el teléfono a mano, o elementos accionables para tu Ordenador, a considerar cuando estés con ese aparato.

> *Debería hacerse todo lo más simple posible, pero no más simple que eso.*
>
> —ALBERT EINSTEIN

Asuntos no accionables o que no requieren acción

Lo que necesitas son distintos sistemas bien organizados para manejar las cosas que no exigen ninguna acción además de aquellas otras que sí la requieren. Los sistemas de las cosas que no requieren ninguna acción se dividen en tres categorías: basura, incubación y referencia.

Basura

Lo desechable debería resultar obvio. Tira, destruye o recicla cualquier cosa que no tenga en potencia ninguna acción o valor de referencia futura. Si dejas que estas

Skannat med CamScanner

cosas se mezclen con las demás categorías, estarás socavando gravemente el sistema y tu lucidez para percibir el entorno.

Incubación

Hay otros dos grupos de cosas además de la basura que no requieren una acción inmediata pero que debes conservar. Una vez más, a este respecto es esencial que separes lo que no requiere una acción de lo que sí; de lo contrario, tenderás a revolver sin sentido tus pilas, montones y listas y no sabrás por dónde empezar ni qué es lo que hay que hacer.

Digamos que lees algo en un boletín que te da una idea para un proyecto que podrías querer hacer algún día, pero no ahora. Así las cosas, querrás que se te recuerde de nuevo más tarde, de manera que puedas volver a valorar la opción de hacer algo al respecto en el futuro. O bien recibes una noticia sobre la próxima temporada de la orquesta sinfónica de tu localidad y ves que al concierto que realmente te interesa asistir todavía le faltan cuatro meses, un plazo demasiado lejano para hacer algo al respecto todavía (no sabes cuál va a ser tu calendario de viajes con tanta antelación). Pero si para entonces estás en la ciudad, te gustaría asistir. ¿Qué deberías hacer al respecto?

Existen dos tipos de herramientas de incubación que podrían dar resultado para este tipo de cosas: las listas Algún día / Tal vez y un sistema de seguimiento.

Algún día / Tal vez. Puede ser práctico y estimulante mantener una lista continua de cosas que quizá desearías hacer en algún momento aunque no ahora. Este es el «aparcamiento» de los proyectos que sería imposible llevar adelante en el presente pero que no quieres olvidar, así que te gustaría que se te recordara la posibilidad a intervalos regulares.

Típica lista parcial de Algún día / Tal vez

Comprar un velero
Aprender inglés
Tomar clases de acuarela
Renovar la cocina
Comprar una piscina olímpica
Dar un paseo en globo
Sacar la licencia de buceo
Aprender a bailar el tango
Aprender cómo hacer cerámica
Comprar una bodega
Pasar un mes en la Toscana
Crear mi propia página web
Crear una fundación para la infancia
Comprar un piano
Publicar mi biografía
Dar una fiesta para los vecinos
Comprar un estanque de peces

Skannat med CamScanner

Todas estas cosas caen dentro de la naturaleza de «proyectos que podría querer hacer, pero no ahora... aunque me gustaría que se me recordaran de manera regular». Por consiguiente, si quieres sacarle el máximo partido a esta lista, deberías revisarla periódicamente. Además, te sugiero que incluyas un análisis de su contenido en tu Revisión semanal (véase página 82).

Seguramente tendrás otra clase de información que se parezca a la de Algún día / Tal vez, pero que probablemente necesites revisarla solo cuando tengas ganas de ocuparte en un tipo de actividad determinada. Tales listas serían algo así:

- Libros que quiero leer
- Vinos que deseo probar
- Recetas que quiero intentar
- Películas que deseo alquilar
- Viajes de fin de semana que me gustaría hacer
- Cosas que mis hijos querrían hacer
- Seminarios a los que debería asistir
- Sitios web en los que navegar

Este tipo de recordatorios pueden ampliar enormemente tus opciones de exploración creativa. Así pues, es muy valioso contar con una herramienta organizativa que te permita confeccionar fácilmente listas ad hoc como estas.

Sistema de seguimiento. Una segunda clase de cosas para incubar son aquellas que no quieres ni necesitas que se te recuerden hasta un determinado momento en el futuro. Una versión más elegante de realizar revisiones de esta naturaleza es el archivo de seguimiento, a veces también denominado archivo «en suspenso», de «continuación» o «perpetuo». Este es un sistema que te permite casi literalmente enviarte algo a ti mismo, para que lo recibas en el futuro en una fecha determinada.

Tu calendario puede realizar la misma función. Por ejemplo, podrías apuntar en el 15 de marzo que te falta un mes para presentar la declaración de la renta; o en el 12 de septiembre de dentro de seis semanas el Ballet del Bolshoi representa *El lago de los cisnes* en el auditorio.

Para más detalles, consulta el capítulo 7.

Material de referencia

Hay muchas cosas que se cruzan en tu camino que no requieren ninguna acción pero tienen un valor intrínseco como información, así que debes guardarlas y poder recuperarlas cuando las necesites. Este material se puede almacenar tanto en soporte papel como en formato digital.

Skannat med CamScanner

El material en soporte papel —lo que sea, desde el menú de una charcutería con comida para llevar hasta los planos, dibujos e información de los proveedores de un proyecto de ajardinamiento— como mejor está es almacenado en unos sistemas eficaces de recuperación físicos o digitales. Estos pueden ir desde las páginas de una agenda o dietario de anillas donde relacionar los restaurantes favoritos o los números de teléfono de los miembros del consejo escolar, a unos archivadores enteramente dedicados al papeleo derivado de una fusión empresarial. Aunque cada vez es más frecuente que la información aparezca en formato digital, a veces las versiones impresas siguen siendo una manera práctica de almacenarla y revisarla.

El almacenamiento electrónico puede incluirlo todo, desde la conservación de la información en la nube, hasta las carpetas de archivo de tu programa de comunicaciones.

Lo más importante que hay que recordar a este respecto es que la referencia ha de ser exactamente eso, una información que se pueda consultar *fácilmente* cuando se necesite. Los sistemas de referencia por lo general adoptan dos formas: (1) el almacenamiento específico por área y tema y (2) los archivos de referencia general. Los del primer tipo suelen definirse en función de cómo estén almacenados: por ejemplo, el cajón de un archivador dedicado a contratos por orden de fecha; un cajón que contenga solo información confidencial acerca de las remuneraciones de los empleados; una serie de armarios para los pleitos resueltos que podría ser necesario consultar de nuevo para futuros juicios o una base de datos sobre historiales de clientes y candidatos para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por el inglés *customer relations management*).

Archivo de referencia general. La segunda clase de sistema de referencia es el que todos necesitan tener a mano para almacenar la información específica que no pertenezca a una categoría mayor predeterminada. Necesitas un lugar para guardar los manuales de instrucciones de los utensilios de cocina, tus notas manuscritas de la reunión sobre el proyecto Smith y aquellos yenes que no cambiaste al terminar el último viaje a Tokio (y que puedes utilizar cuando vuelvas allí).

La falta de un buen archivo de referencia general puede ser causa de los mayores atascos a la hora de poner en marcha un sistema de gestión personal eficaz. Si archivar y guardar no resulta fácil y rápido (¡e incluso divertido!), tenderás a amontonar, apilar o acumular digitalmente las cosas, en vez de ordenarlas de forma adecuada. Si tu material de referencia no posee unos límites bien definidos, la frontera entre los asuntos que requieren una acción y los que no se volverá borrosa, tanto a la vista como desde el punto de vista psicológico, y todo el proceso te paralizará mentalmente. Establecer un buen sistema de trabajo para esta categoría de material deviene crucial a fin de garantizar una productividad sin estrés; lo analizaremos detalladamente en el capítulo 7.

Skannat med CamScanner

REFLEXIONAR

Una cosa es anotar que tienes que comprar leche, y otra que estés en la tienda y te acuerdes. De igual manera, anotar que tienes que llamar a un amigo para saber cómo le va después de pasar por un importante trance en su vida y desearle lo mejor es distinto que acordarte de hacerlo cuando estés al teléfono y dispongas de tiempo libre.

Es necesario que puedas echar la vista atrás para revisar el panorama entero de tu vida y tu trabajo desde una perspectiva más amplia, además de entrar «hasta en el último detalle» de las acciones concretas a tomar, cuando sea necesario, y a intervalos adecuados. Para la mayoría de las personas la magia de la gestión del flujo de trabajo se concreta en el uso continuado de la fase de reflexión. Aquí es donde, para una cuestión importante, semanalmente echas un vistazo a todos tus proyectos pendientes y ciclos abiertos, en lo que denomino nivel 1 del Horizonte (véase página 87). Esta es tu oportunidad de explorar todas las acciones y opciones determinadas que tengas delante, aumentando así de manera radical la eficacia de las decisiones que tomes sobre lo que vas a hacer en cualquier momento.

Tu vida tiene más complejidades de las que puede describir o coordinar un solo sistema, pero la metodología GTD crea un modelo coherente para marcar la posición de los elementos clave, los cuales siguen requiriendo que se les preste atención, sean actualizados y se los revise de una manera coordinada. La mayoría de la gente posee algunos elementos sencillos de todo esto en diversos lugares, pero su utilización y contenidos son, en el mejor de los casos, elementales.

Qué revisar y cuándo

Si creas un sistema de organización personal estructurado de acuerdo con mis recomendaciones, con una lista de proyectos, un calendario, unas listas de Acciones siguientes y otra de En espera, el mantenimiento de este sistema no requerirá grandes esfuerzos.

El elemento que probablemente revises con más frecuencia será el calendario, el cual te refrescará el «panorama fijo» que te espera esa jornada; esto es, aquellas cosas que tienen que ser tratadas inexcusablemente ese día.

Esto no significa que lo que contenga sea lo más «importante» en un sentido más amplio, sino solo que tiene que hacerse. Saber en todo momento lo que hay que hacer y cuándo confiere un margen de maniobra. En cuanto termi-

Revisa cuantas listas, resúmenes y mapas de orientación necesites cuantas veces sean precisas, para eliminar sus contenidos de tu mente.

Skannat med CamScanner

nes de hacer una acción anotada en tu calendario (una reunión, una llamada telefónica, un borrador definitivo para un informe pendiente), consultar y ver qué otras cosas quedan por hacer es un buen hábito.

Después de consultar tu calendario, las más de las veces acudirás a tus listas de Acciones siguientes, que contienen el inventario de las acciones definidas previamente que puedes realizar si tienes algo de tiempo libre durante el día. Si las has organizado por contexto (En casa, En el ordenador, En reunión con George...), entrarán en juego solo cuando tales contextos estén disponibles.

Las listas Proyectos, En espera y Algún día / Tal vez tienen que ser revisadas con la frecuencia que consideres necesaria para que estén en orden y puedas así dejar de preocuparte por ellas.

El factor clave del éxito: la Revisión semanal

Todo lo que pudiera requerir una acción debe ser revisado con la suficiente frecuencia para evitar que tu mente recupere la labor de tener que recordarlo. A fin de confiar en las rápidas e intuitivas decisiones personales que tomas a cada momento sobre las acciones, debes dar un paso atrás y revisar todo desde un nivel más elevado. De acuerdo con mi experiencia (con miles de personas), esto se traduce en una conducta trascendental para alcanzar el éxito: la Revisión semanal.

Los asuntos de la vida abarcan multitud de intereses, y el que razona sobre alguno sin tener en cuenta el resto es un idealista incapaz de controlar el funcionamiento del mundo.

—JAMES FENIMORE COOPER

Todos tus proyectos, planes de proyectos en marcha y listas de Acciones siguientes, Agendas, En espera, e incluso la de Algún día / Tal vez deberían revisarse una vez a la semana. Hacerlo también te dará la oportunidad de estar seguro de que tu mente estará despejada y que todos los cabos sueltos de los últimos días han sido capturados, clarificados y organizados.

Si eres como la mayoría de la gente, te parecerá que las cosas se pueden descontrolar relativamente después de algunos días de intenso ajetreo. Esto es algo previsible, pero seguirá aumentando conjuntamente con la ubicuidad de tu mundo conectado en permanente actividad. No deberías distraerte del exceso de trabajo que llevas entre manos en un intento de ser siempre absolutamente «impecable». Pero para permitirse el lujo de «hacer un buen papel» con confianza en ti mismo, probablemente necesitarás limpiar la casa y renovar los contenidos una vez a la semana.

La Revisión semanal es el momento de:

Skannat med CamScanner

- Reunir y procesar todos tus asuntos.
- Revisar tu sistema.
- Actualizar tus listas.
- Limpiar, aclarar, actualizar y completar.

En general, la gente no dispone de un sistema realmente completo, así que no obtienen una verdadera recompensa por revisar las cosas exclusivamente por este motivo: su visión de conjunto es incompleta. Así las cosas, siguen teniendo la ligera sensación de que se les puede pasar algo por alto, de ahí que las recompensas que se pueden obtener por poner en marcha todo este proceso son exponenciales: cuanto más completo sea el sistema, más confiarás en él; y cuanto más confíes en él, mayor será tu motivación para mantenerlo. La Revisión semanal es la llave maestra para mantener ese patrón.

Tienes que utilizar tu mente para sacar las cosas de ella.

La mayoría de las personas tienen una opinión mejor de su trabajo la semana antes de irse de vacaciones, pero lo que causa esa impresión no son las vacaciones en sí. ¿Qué es lo que haces una semana antes de partir para un gran viaje? Pues que resuelves, cierras, clarificas, organizas y renegocias tus compromisos contigo mismo y con los demás. Y haces esto para poderte relajar y disfrutar a tope de la playa, el campo de golf o las pistas sin tener nada más en tu cabeza. Así pues, te sugiero que hagas esto cada semana, y no anualmente, de manera que puedas trasladar esta especie de «vivir el momento» a tu vida cotidiana.

ACTUAR

El propósito esencial de este proceso de gestión del flujo de trabajo es el de facilitar las buenas decisiones acerca de lo que vayas a hacer en cualquier momento. Decidir a las 10.33 de la mañana del lunes si llamas a Sandy, terminas la propuesta o limpias tus correos electrónicos será siempre una decisión intuitiva, pero con la debida orientación te puedes sentir mucho más seguro acerca de tus decisiones y puedes pasar de la ilusión en tus actos a confiar en ellos, lo que aumentará tu energía y eficacia inmediatamente.

Toda decisión de actuar es intuitiva. La dificultad estriba en pasar de tener la esperanza de haber elegido bien, a confiar en que se ha tomado la decisión correcta.

Skannat med CamScanner

Tres modelos para decidir las acciones

Supongamos por un momento que no te resistes a ninguno de tus asuntos por inseguridad o postergación. Siempre habrá una larga lista de acciones que no vas a hacer en un momento dado. Entonces, ¿cómo decidirás qué vas a hacer y qué no y sentirte a gusto con ambas decisiones?

La respuesta es: confiando en tu intuición. Si has *capturado, clarificado, organizado* y *reflexionado* sobre todos tus compromisos actuales, puedes estimular tu criterio intuitivo con algunas ideas inteligentes y prácticas acerca de tu trabajo y valores.

Hay tres modelos cuya incorporación te ayudará en tu toma de decisiones sobre lo que hay que hacer. Estos métodos no te darán respuestas —si llamas a Mario, pones un correo electrónico a tu hijo al colegio o simplemente tienes una conversación informal con tu secretaria—, aunque sí te ayudarán a formular tus opciones con más inteligencia. Y eso es algo que las sencillas panaceas de la gestión del tiempo y prioridades no pueden lograr.

1. El Modelo de los Cuatro Criterios para decidir las acciones en el momento

El viernes a las 15.22, ¿cómo decides qué hacer? En ese momento hay cuatro criterios que puedes aplicar y por este orden: contexto, tiempo disponible, energía disponible y prioridad.

Los tres primeros describen las limitaciones en las que actúas permanentemente, y el cuarto establece los valores jerárquicos que asignas a tus acciones.

Contexto. Siempre estás limitado por lo que eres capaz de hacer en cada momento. Algunas acciones se pueden hacer en cualquier parte (como esbozar las ideas para un proyecto con papel y bolígrafo), pero la mayoría requieren un lugar concreto (en casa, en la oficina) o disponer de alguna herramienta productiva a mano, como pueda ser un teléfono o un ordenador. Estos son los primeros factores que limitan tus decisiones sobre lo que puedes hacer en el momento.

Siempre hay más cosas que hacer que las que puedes llevar a la práctica, y solo puedes hacer una cada vez. La clave consiste en sentirse tan a gusto con lo que no estés haciendo como con lo que estés haciendo en ese momento.

Tiempo disponible. ¿Cuándo tienes que hacer otra cosa? Tener una reunión al cabo de cinco minutos te impediría hacer cualquier acción que lleve más tiempo.

Energía disponible ¿Cuánta energía tienes? Algunas de las acciones que tienes que hacer ne-

Skannat med CamScanner

cesitan una reserva de energía mental nueva y creativa. Otras precisan potencia física. Y algunas más necesitan muy poco de ambas.

Prioridad. En función de tu contexto, tiempo y energía disponibles, ¿cuál entre tus acciones pendientes de escoger te reportará el mayor beneficio? Estás en el despacho con un teléfono y un ordenador, dispones de una hora y tu energía es de 7,3 en una escala de 10. ¿Deberías devolverle la llamada a ese cliente, trabajar en la propuesta, procesar tus correos electrónicos o preguntarle a tu cónyuge cómo le va el día?

Aquí es donde tienes que acudir a tu intuición y empezar a confiar en tu criterio del momento. Para analizar más a fondo este concepto, examinemos dos modelos más para decidir qué es lo que tiene más importancia para ti que se haga.

2. El Modelo Tridimensional para identificar el Trabajo Diario

Cuando estás haciendo las cosas, o «trabajando» en sentido universal, hay tres clases diferentes de actividades en las que puedes estar ocupado:

- Haciendo trabajo predefinido.
- Haciendo trabajo que surge en el momento.
- Definiendo tu trabajo.

Haciendo trabajo predefinido. Cuando estás haciendo un trabajo definido con anterioridad, estás trabajando a partir de tus listas de Acciones siguientes y tu calendario, finalizando tareas que ya habías decidido que era necesario hacer o gestionando tu flujo de trabajo. Esto es, estás haciendo las llamadas que tenías pendientes; esbozas las ideas para una lluvia de ideas, asistes a reuniones o preparas una lista de cosas que tienes que tratar con tu abogado.

Haciendo trabajo que surge en el momento. A menudo las cosas se presentan con un fin determinado —de manera insospechada e imprevista— y tienes que ocuparte de ellas o decidir hacerlo según van apareciendo. Por ejemplo, tu socia entra en tu despacho con la intención de tener una conversación sobre el lanzamiento del nuevo producto, así que hablas con ella en lugar de hacer todo lo demás que podrías estar haciendo. Todos los días traen sorpresas —cosas no previstas que surgen sin más—, y tendrás que dedicar al menos algún tiempo y energía a muchas de ellas. Cuando sigues estas pistas, estás decidiendo por defecto que son más importantes que cualquier otra cosa que tengas que hacer en esos momentos.

Skannat med CamScanner

Definiendo tu trabajo. Definir tu trabajo entraña que ordenes tu bandeja de entrada, mensajes digitales y notas de tus reuniones y que desgloses los nuevos proyectos en pasos susceptibles de ser llevados a la práctica. A medida que proceses tus entradas, no dudes en ocuparte de las acciones de menos de dos minutos y en arrojar a la basura y archivar numerosas cosas (otra versión de hacer el trabajo a medida que va surgiendo). Buena parte de esta actividad consistirá en identificar las cosas que tienen que hacerse en algún momento, aunque no de inmediato. Además, sobre la marcha irás agregando cosas a todas tus listas.

Una vez que has definido todo tu trabajo, ya puedes estar seguro de que tus listas de cosas pendientes están completas. Y tu contexto, tiempo y energía disponibles siguen permitiéndote la opción de hacer más de una cosa. La última cuestión a considerar es la naturaleza de tu trabajo, así como sus objetivos y normas.

3. El Modelo de los Seis Niveles para Revisar tu Trabajo

Las prioridades deben regir tus decisiones, pero la mayoría de los modelos pensados para determinarlas no son unas herramientas en las que se pueda confiar por lo que respecta a gran parte de nuestra actividad laboral real. Para saber cuáles son tus prioridades, primero tienes que saber en qué consiste tu trabajo, y para definirlo hay al menos seis perspectivas distintas. Por utilizar una analogía ad hoc, la conversación tiene mucho que ver con el horizonte o distancia de la percepción. Si observas el panorama desde un edificio, repararás en cosas diferentes según la planta en la que te encuentres.

- Horizonte 5: Propósitos y principios
- Horizonte 4: Visión
- Horizonte 3: Metas y objetivos
- Horizonte 2: Áreas de enfoque y responsabilidad
- Horizonte 1: Proyectos actuales
- Piso: Acciones actuales

Empecemos de abajo hacia arriba:

Piso: Acciones actuales. Esta es la lista acumulada de todas las acciones que tienes que realizar: todas las llamadas telefónicas que tienes que hacer, los correos electrónicos que has de responder, los recados que debes hacer y las prioridades que quieres transmitir a tu jefe y a tu pareja. Si parases el mundo ahora mismo y dejaras de recibir entradas de ti o de cualquier otro, es posible que tuvieras que ocuparte de más de cien de estos asuntos.

Skannat med CamScanner

Horizonte 1: Proyectos actuales. La mayoría de las acciones que tienes actualmente ante ti están generadas por los entre treinta a cien proyectos que están en tu bandeja. Se trata de resultados que quieres conseguir en un plazo relativamente corto, tales como configurar un nuevo ordenador en casa, organizar una conferencia de ventas, trasladarte a una nueva oficina central y conseguir un dentista.

Horizonte 2: Áreas de enfoque y responsabilidades. Tú creas o aceptas tus proyectos y acciones en virtud de las funciones, intereses y responsabilidades que tienes. Estas son las áreas clave de tu vida y tu trabajo en las que quieres lograr los resultados y mantener los estándares. Tu trabajo puede que entrañe al menos unos compromisos implícitos para cuestiones tales como la planificación estratégica, el apoyo administrativo, el desarrollo de personal, el estudio del mercado, la atención a los clientes o la gestión de activos. Y tu vida personal tiene un número igual de campos de enfoque similares: salud, familia, economía, entorno familiar, espiritualidad, esparcimiento, etcétera.

Tales cosas no requieren su culminación, sino más bien su utilización como criterios de valoración de nuestras experiencias y compromisos, a fin de mantener el equilibro y la sostenibilidad mientras actuamos en el trabajo y en nuestro mundo. Relacionar y revisar estas responsabilidades te proporciona un marco más amplio para que evalúes el inventario de tus proyectos.

> *Termina los proyectos que empieces, cumple los compromisos que hayas adquirido, haz honor a tus promesas; sí así lo haces, tanto tu yo consciente como el inconsciente podrán tener éxito, lo que te llevará a un sentimiento de plenitud, valía e identidad.*
>
> —JOHN-ROGER

Horizonte 3: Metas. Lo que desees experimentar en las diferentes áreas de tu vida y tu trabajo dentro de uno o dos años añade otra dimensión a la definición de tu trabajo. Con frecuencia, cumplir las metas y objetivos de tu trabajo te exigirá un cambio de prioridades en el enfoque de tu trabajo, donde pueden surgir nuevas responsabilidades. Desde un punto de vista personal, en este horizonte es probable que también haya cosas que te gustaría realizar o poner en marcha, lo que podría aumentar la importancia de ciertos aspectos de tu vida y disminuir la de otros.

Horizonte 4: Visión. Plantearse proyectos de futuro a tres o cinco años vista obliga a pensar en categorías de mayor nivel: estrategias de organización, tendencias ambientales, condiciones de transición vitales y profesionales, etcétera. Los factores internos engloban a la profesión a largo plazo, la familia, la economía y las aspiraciones y consideraciones sobre la calidad de vida. Las cuestiones del

Skannat med CamScanner

mundo exterior pueden incluir los cambios que afectan a tu trabajo y empresa, tales como la tecnología, la globalización, las tendencias del mercado y la competencia. Las decisiones a esta altitud pueden cambiar fácilmente la posible apariencia de tu trabajo en muchos niveles.

Horizonte 5: Propósito y principios. Esta es la visión general. ¿Por qué existe tu empresa? ¿Por qué existes tú? ¿Qué es lo que realmente te importa pase lo que pase? El propósito fundamental para cualquier cosa proporciona la definición esencial de qué es en realidad el trabajo. Es su descripción definitiva. Todas las metas, visiones, objetivos, proyectos y acciones derivan de ella y conducen a ella.

Estas analogías de los horizontes son en cierta manera arbitrarias, y las conversaciones importantes que mantengas en la vida real acerca de tu enfoque y prioridades puede que no encajen exactamente en un nivel u otro. Sin embargo, estos pueden proporcionar un marco útil que te recuerde la naturaleza múltiple de tus compromisos y tareas.

No tienes tiempo para pensar a cada minuto ni cada día. Tienes que haberlo pensado ya.

Como es obvio, han de tenerse en cuenta muchos factores antes de que te sientas bien sabiendo que has tomado la mejor decisión sobre lo que hay que hacer y cuándo. «Establecer las prioridades», en el sentido tradicional de centrarte en tus objetivos y valores a largo plazo, aunque a todas luces constituye un enfoque esencial necesario, no proporciona un marco práctico para la inmensa mayoría de las decisiones y tareas en las que tienes que involucrarte a diario. Dominar el flujo de tu trabajo a todos los niveles en que experimentas ese trabajo proporciona una manera mucho más holística de hacer las cosas y sentirse bien al respecto.

La segunda parte de este libro brinda un entrenamiento específico sobre la manera de utilizar estos modelos para decidir las acciones, y explica cómo los mejores métodos para capturar, clarificar, planificar y organizarlo todo, y reflexionar sobre ello, contribuyen a que les saques el mayor partido posible.

Skannat med CamScanner

3

Poniendo en marcha los proyectos con creatividad: las cinco fases de la planificacion de proyectos

Los ingredientes clave de un control relajado son: (1) unos resultados claramente definidos (proyectos) y las acciones siguientes necesarias para hacerlos avanzar hacia su conclusión, y (2) unos recordatorios colocados en un sistema fiable que se revise de manera regular. Esto es lo que denomino enfoque horizontal. Aunque pueda parecer sencillo, la verdadera aplicación de este proceso puede crear resultados de gran calado.

POTENCIAR EL ENFOQUE VERTICAL

Las más de las veces, el enfoque horizontal será lo único que necesites en la mayoría de las situaciones. Ahora bien, en ocasiones es posible que necesites mayores dosis de rigor y enfoque para controlar un proyecto o situación, identificar una solución o garantizar que se han definido todos los pasos correctos. Aquí es donde entra el enfoque vertical. Saber cómo pensar productivamente en este modo más vertical y cómo integrar los resultados en tu sistema personal es el segundo grupo de conductas necesarias para el trabajo del conocimiento.

> *Tienes que pensar en las grandes cosas mientras haces las pequeñas, a fin de que estas vayan en la dirección correcta.*
>
> —ALVIN TOFFLER

Esta clase de pensamiento no tiene por qué ser elaborado. La mayor parte de lo que tendrás que pensar es informal, lo que

Skannat med CamScanner

yo llamo «planificación en el reverso de un sobre», que es lo que haces literalmente en la parte de atrás de un sobre o en una servilleta cuando estás en una cafetería con un colega y discutís el orden del día y la estructura de una presentación de ventas. De acuerdo con mi experiencia, este suele ser el tipo más productivo de planificación desde el punto de vista de los resultados en relación con la energía invertida. Es cierto, de vez en cuando es posible que todos necesitemos desarrollar una estructura o plan más formal para procesar los elementos, las secuencias o las prioridades. Y también serán necesarias unas descripciones más detalladas para coordinar situaciones más complejas: cuando sea necesario que los equipos colaboren en algunas partes de los proyectos, por ejemplo, o si hay que hacer un borrador de los planes de negocios para convencer a un inversor de que sabes lo que estás haciendo. Pero como norma general, se puede ser bastante creativo solo con un bolígrafo y un pedazo de papel.

La mayor carencia que he observado en lo tocante a la concepción de un proyecto en el mundo profesional no ha sido la de no disponer de más modelos formales; por lo general, la gente que necesita estos modelos ya los tienen o los pueden conseguir con una formación académica o profesional. Antes al contrario, lo que he descubierto es que el mayor vacío es que el resto de nosotros carecemos de un modelo para enfocar los proyectos. Necesitamos maneras de confirmar y apoyar nuestras ideas, con independencia de lo informales que sean. Sin duda alguna, habrá ocasiones en que las sesiones de planificación formales y las herramientas de planificación potentes (como pueda ser un programa informático de gestión de proyectos) serán útiles, pero con demasiada frecuencia los asistentes a una reunión precisarán de *otra* reunión —una sesión de reverso de sobre (o de pizarra)— para lograr completar y controlar realmente un trabajo. En las reuniones más formales y estructuradas también se suele obviar cuando menos algún asunto crucial, de entrada cuestiones tales como las razones para acometer ese proyecto. O bien no conceden el tiempo necesario para la lluvia de ideas, esto es, la formulación de un puñado de ideas que nadie ha tenido antes sobre eso que haría más interesante, rentable o simplemente más divertido al proyecto en cuestión. Y, por último, muy pocas de tales reuniones aportan el suficiente rigor para determinar los pasos de la acción y las responsabilidades para los diversos aspectos de la planificación de un proyecto.

El objetivo es aclarar y controlar suficientemente los proyectos y las situaciones para sacarlos de tu mente y no perder ninguna idea potencialmente útil.

La buena noticia es que hay una manera productiva de pensar en los proyectos, situaciones y temas que genera el máximo valor con el mínimo gasto de tiempo y esfuerzo. Y resulta que es nuestra manera natural de planificar cuando intentamos conscientemente controlar un proyecto o simplemente ejecutar algo para lograr el resultado deseado. Mi experiencia me

Skannat med CamScanner

dice que cuando la gente planifica más de manera informal y natural, se liberan de una gran cantidad de estrés y consiguen mejores resultados.

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN NATURAL

Tú ya conoces al planificador más brillante y creativo del mundo: tu cerebro. Tú mismo eres realmente una máquina de planificar: planificas cuando te vistes, comes, vas de compras o simplemente hablas. Aunque el proceso pueda parecer en cierto modo aleatorio, se tienen que producir una serie de etapas bastante complejas antes de que tu cerebro pueda hacer que ocurra algo físicamente. Tu mente pasa por cinco etapas para realizar prácticamente cualquier tarea:

El planificador más experimentado del mundo es tu cerebro.

1. Definir el propósito y los principios.
2. Visualizar el resultado.
3. Lluvia de ideas.
4. Organizar.
5. Identificar las acciones siguientes.

Un ejemplo sencillo: planificar una cena fuera de casa

La última vez que saliste a cenar fuera de casa, ¿qué fue lo que provocó inicialmente que pensaras en hacerlo? Podría haber sido un buen número de cosas, desde el deseo de saciar el hambre, alternar con los amigos o celebrar una ocasión especial, hasta la firma de un acuerdo comercial o iniciar una relación sentimental. En cuanto alguna de estas cosas se convirtió en una verdadera inclinación y deseaste llevarla adelante, empezaste a hacer planes. Tu intención fue tu **propósito**, y este desencadenó automáticamente tu proceso interno de planificación. Tus **principios** establecieron los límites de tu plan. Seguramente no pensarías conscientemente en tus principios en relación con el hecho de salir a cenar, pero pensaste de acuerdo con ellos para determinar: las exigencias en cuanto a la comida y el servicio, la asequibilidad, la conveniencia y la comodidad, todo lo cual puede haber tenido una influencia parcial. En cualquier caso, tu propósito y tus principios fueron el impulso y los límites definitorios de tu planificación.

Una vez que decidiste satisfacer tu propósito, ¿cuáles fueron tus primeros pensamientos sustanciales? Seguro que no el «Punto II. A. 3. B del plan». Lo más probable es que tus primeras ideas fueran cosas como: «Comida italiana en

Skannat med CamScanner

Giovanni's» o «Una mesa en la terraza del Café Bistró». Casi seguro que también tuviste alguna imagen favorable acerca de lo que podrías experimentar o de cómo se desarrollaría la velada, y quizá de las personas involucradas, la atmósfera y/o el resultado. Esa fue tu **visualización del resultado**. Mientras que tu propósito lo constituyó el porqué de que salieras a cenar, tu visualización fue una imagen del qué: de qué manera el aspecto, los sonidos y sensaciones del mundo físico satisfarían mejor tu propósito.

Y una vez que identificaste esto con tu visión, ¿qué fue lo que empezó a hacer tu mente de forma natural? ¿En qué empezó a pensar?: «¿A qué hora deberíamos ir?», «¿Estará abierto esta noche?», «¿Estará abarrotado?», «¿Qué tiempo hace?», «¿Deberíamos cambiarnos de ropa?», «¿Tiene gasolina el coche?», «¿Cuánta hambre tenemos?» Esa fue tu **lluvia de ideas**. Estas preguntas formaban parte del proceso naturalmente creativo que ocurre en cuanto te comprometes con algún resultado que no se ha producido todavía. Tu cerebro percibe una discrepancia entre aquello en lo que estás pensando y el lugar donde te encuentras realmente en ese momento, y empieza a resolver esa disonancia cognitiva tratando de llenar los espacios en blanco. Este es el principio de la fase del *cómo* de la planificación natural. Pero en esta se piensa de una manera en cierto modo aleatoria y finalista, de forma que se te ocurren sin más multitud de aspectos diferentes relacionados con el hecho de salir a cenar. A buen seguro que no necesitas anotarlos realmente en un pedazo de papel, aunque sí reproducir una versión de ese proceso en tu mente.*

En cuanto generaste el número suficiente de ideas y detalles, no pudiste por menos que empezar a **organizarlas**. Es posible que hayas pensado o dicho: «Lo primero que tenemos que averiguar es si el restaurante está abierto», o «Llamemos a los Anderson para ver si les gustaría salir con nosotros». Una vez que hayas generado los diferentes pensamientos pertinentes al resultado, tu mente empezará de manera automática a clasificarlos por elementos (proyectos secundarios), prioridades, y/o secuencias de acontecimientos. Los *elementos* serían: «Tenemos que ocuparnos de la logística, las personas y el lugar». Las *prioridades*: «Es fundamental averiguar si al cliente le apetecería realmente salir a cenar». Y las *secuencias*: «Primero tenemos que comprobar si el restaurante está abierto, luego llamar a los Anderson y vestirnos». Esta es la sección de la planificación natural que, por su misma naturaleza, incluye el *cuestionamiento, las comparaciones y la evaluación*. Una cosa es mejor, más grande o prioritaria.

La clave para una idea inteligente es más ideas inteligentes.

---

* Si, no obstante, estabas ocupándote de la celebración de un reciente éxito de tu mejor amigo, la complejidad y detalle que podrían acumularse en tu cabeza deberían garantizar al menos la presencia del ¡reverso de un sobre!

Skannat med CamScanner

Por último (y suponiendo que te hayas comprometido realmente con el proyecto, en este caso, salir a cenar), te centras en la **acción siguiente** que tienes que realizar para conseguir que se produzca efectivamente el primer elemento: «Llama al Café Rouge para ver si está abierto y hacer la reserva».

Estas cinco fases de la preparación del proyecto se producen de forma natural en todas las cosas que realizas durante el día. Es la manera que tienes de crear las cosas: una cena, una noche relajada, un nuevo producto o una nueva empresa. Primero sientes el impulso de hacer que ocurra algo, entonces imaginas el resultado, a continuación generas las ideas que podrían ser importantes, las clasificas dentro de una estructura y, por último, defines la actividad física que empezaría a hacerla realidad. Y haces todo esto de forma natural, sin pensarlo demasiado.

La planificación natural no tiene que ser necesariamente normal

Pero ¿es el proceso descrito en la anterior sección la manera en que tu equipo está planeando el retiro espiritual? ¿Es así como tu equipo de informáticos se está planteando la instalación del nuevo sistema? ¿Así como estás organizando la boda o considerando la posible fusión?

¿Has aclarado el propósito principal del proyecto y se lo has comunicado a todos los que deberían conocerlo? ¿Y has llegado a un acuerdo acerca de las normas y conductas a las que tendréis que ateneros para lograr el éxito?

¿Has imaginado el éxito y considerado todas las innovaciones que podrían derivarse en caso de que lo consigas?

¿Te has imaginado algún éxito rotundo de un tiempo a esta parte?

¿Has puesto sobre la mesa todas las ideas posibles, es decir, todo lo que tienes que considerar y que pudiera afectar al resultado?

¿Has identificado los elementos cruciales de la misión, los acontecimientos clave y los productos finales?

¿Has definido todos los aspectos del proyecto que podrían hacerse avanzar desde ya mismo, cuál es la siguiente acción para cada parte y quién es el responsable de qué?

Si eres como la mayoría de la gente a la que asesoro o formo, la respuesta colectiva a estas preguntas es: probablemente no. Es muy probable que haya al menos algunos elementos del modelo de la planificación natural que no hayas aplicado.

En algunos de mis seminarios hago que los participantes planifiquen de hecho un proyecto estratégico actual utilizando este modelo. En solo cinco minutos

Skannat med CamScanner

recorren las cinco fases, y en general suele ser sorprendente el enorme progreso que logran en comparación con lo que han intentado hacer en el pasado. En una ocasión, un caballero se me acercó al terminar y me dijo: «No sé si debería darle las gracias o estar furioso. Acabo de terminar un plan comercial que me he estado diciendo que tardaría meses, ¡y ahora no tengo excusas para no hacerlo!»

Puedes intentarlo por ti mismo en este preciso instante, si te apetece. Escoge un proyecto que sea nuevo o esté atascado o simplemente al que le podría convenir alguna mejora. Piensa en tu propósito. Piensa en cuál sería un resultado satisfactorio: ¿dónde te encontrarías física y económicamente desde el punto de vista de tu reputación o de cualquier otro aspecto? Genera una lluvia de ideas sobre los pasos potenciales. Organiza tus ideas. Decide las acciones siguientes. ¿Te has aclarado un poco más acerca de adónde quieres ir y cómo llegar?

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN NO NATURAL

Para recalcar la importancia de utilizar el modelo de planificación natural para las cosas más complejas en las que estamos ocupados, comparémoslo con el modelo más «normal» utilizado en la mayoría de los ambientes: lo que yo denomino la planificación no natural.

Cuando una «buena» idea es una mala idea

¿Has oído alguna vez a un directivo o responsable de un proyecto comenzar una reunión preguntando con toda su buena intención: «Muy bien, a ver, ¿quién tiene una buena idea sobre esto?»?

¿Qué es lo que se da por sentado con esta pregunta? Antes de entrar a valorar qué es una buena idea digna de confianza, el propósito debe estar claro, la visión bien definida, y toda la información relevante recopilada (lluvia de ideas) y analizada (organizada). «¿Qué es una buena idea?» es una buena pregunta, pero ¡solo cuando estés a un 80 por ciento de tu proceso de reflexión! *Al principio*, seguramente le fundiría los plomos creativos al más pintado.

Si estás esperando a tener una buena idea antes de tener alguna idea, no tendrás muchas.

Intentar enfocar cualquier situación desde una perspectiva que no es la manera natural en que actúa tu mente será difícil. La gente no para de hacerlo a todas horas, pero esto casi siempre engendra una ausencia de claridad y aumenta el estrés. En las relaciones con los demás, abre la puerta a que los egos, la política y las intenciones ocultas se apo-

Skannat med CamScanner

deren del debate (en general, el más agresivo verbalmente dirigirá el cotarro). Y si estás tú solo, intentar dar con una buena idea antes de que definas tu propósito, tengas una visión y reúnas montones de malas ideas iniciales, lo más probable es que te provoque un episodio de resfriado creativo.

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN REACTIVO

El modelo no natural es lo que la mayor parte de la gente sigue considerando conscientemente como «planificación», y dado que suele ser artificial e irrelevante para el verdadero trabajo, en realidad no planifican. Al menos, no desde el principio: se resisten a planificar las reuniones, presentaciones y operaciones estratégicas hasta el último minuto.

Cuando te encuentres en un agujero, no sigas escarbando.

—WILL ROGERS

Pero ¿qué ocurre si no planificas las cosas con antelación? Pues que en muchos casos, ¡se produce una crisis! («¿No sacaste las entradas?», «¡Creía que ibas a hacerlo!») Entonces, cuando tienes encima las urgencias de última hora, la consecuencia es el modelo de planificación reactiva.

¿Cuál es el primer nivel de enfoque cuando los asuntos estallan? **¡Acción!** ¡Trabaja de firme! ¡Haz horas extras! ¡Más personal! ¡Más trabajo! Y un montón de personas estresadas deben lanzarse a solventar la situación.

Luego, cuando tener a un montón de gente atareada chocándose entre sí no resuelve la situación, alguien se pone en plan más intelectual y dice: «¡Tenemos que **organizarnos!**» (¿Lo entiendes ya?) Entonces, la gente empieza a meter el problema en recuadros y los etiqueta. O *vuelve a dibujar* los recuadros y los *vuelve a etiquetar*.

Pero en un momento dado, se dan cuenta de que volver a dibujar los recuadros sin más no contribuye demasiado a resolver el problema. Ahora alguien (todavía más intelectual) sugiere que se necesita más creatividad. «**¡Hagamos una lluvia de ideas!**», y con todos reunidos en la sala, el jefe pregunta: «A ver, ¿quién tiene una *buena* idea sobre esto?»

No te limites a hacer algo. Insiste en ello.

—ROCHELLE MYER

Cuando no sucede gran cosa, puede que el jefe suponga que su personal ha agotado la mayor parte de su creatividad interior. ¡Es hora de contratar a un asesor! Como es natural, cualquier asesor que se precie seguramente termine haciendo en algún momento la gran pregunta: «Bueno, así que, ¿qué es lo que están tratando realmente de hacer aquí?» **(visión, propósito).**

Skannat med CamScanner

LAS TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN NATURAL: LAS CINCO FASES

Huelga decirlo, pero aun así hay que decirlo una vez más: si ideamos formas más eficaces de abordar los proyectos y situaciones, podemos lograr que las cosas sucedan antes, sean mejores y tengan más éxito. Así pues, si de todos modos nuestras mentes planifican las cosas de manera natural, ¿qué podemos aprender de eso? ¿Cómo podemos utilizar ese modelo para que nos sea más fácil obtener más y mejores resultados de nuestra forma de pensar?

Examinemos cada una de las cinco fases de la planificación natural y veamos cómo podemos impulsar esos contextos.

Propósito

El fanatismo consiste en redoblar los esfuerzos cuando se ha olvidado el objetivo.

—GEORGE SANTAYANA

Nunca hace daño preguntar: *¿por qué?* Incrementar el control en este nivel superior del enfoque puede reforzar e incluso impulsar cualquier cosa que estés haciendo en el momento. ¿Por qué vas a asistir a tu próxima reunión? ¿Cuál es el propósito de tu tarea? ¿Por qué vas a invitar a unos amigos a cenar? ¿Por qué contratas a un director de marketing en lugar de a una agencia? ¿Por qué estás soportando esa situación en tu organización de servicios? ¿Por qué tienes un presupuesto? Y así hasta el infinito.

Lo reconozco: esto no es más que sentido común avanzado. Conocer y tener claro el propósito de cualquier actividad son las dos directrices principales para conseguir el enfoque adecuado, el desarrollo creativo y la cooperación. Pero este sentido común no se practica de manera habitual, sencillamente porque nos resulta muy fácil crear cosas, quedarnos atrapados en la forma de lo que hemos creado y dejar escapar la conexión con nuestras intenciones primarias y reales.

Sé, gracias a las miles de horas que he pasado en muchas oficinas con muchas personas sofisticadas, que no se puede ignorar la pregunta *¿por qué?* Cuando la gente se me queja de que tiene que asistir a demasiadas reuniones, me veo en la obligación de preguntar: «¿Cuál es el propósito de esas reuniones?» Y cuando me preguntan: «¿A quién debería invitar a las sesiones de planificación?», tengo que preguntar: «¿Cuál es el propósito de la sesión de planificación?» Cuando el dilema es si permanecer o no conectado al trabajo y al correo electrónico durante las vacaciones, tengo que preguntar: «¿Cuál es el propósito principal de las

Skannat med CamScanner

vacaciones?» Hasta que no obtengo respuesta a mis preguntas, no hay manera posible de dar con la repuesta apropiada a las suyas.

El valor de pensar en el porqué

He aquí algunas de las ventajas de preguntar ¿por qué?:

- Define el éxito.
- Establece criterios para la toma de decisiones.
- Alinea los recursos.
- Motiva.
- Clarifica el enfoque.
- Amplía las opciones.

A la gente le encanta ganar. Si no tienes completamente claro el propósito de lo que estás haciendo, no tienes posibilidad de ganar.

Echemos un vistazo más minucioso a estos puntos, uno por uno.

Define el éxito. En estos tiempos la gente anda ávida de «victorias». Nos encanta jugar, y nos gusta ganar, o al menos estar en situación de poder hacerlo. Y si no tienes completamente claro cuál es el propósito de lo que estás haciendo, no tienes ninguna posibilidad de ganar. El propósito define el éxito: es el punto de referencia inicial para cualquier inversión de tiempo y energía, desde decidir presentarse a un cargo electivo hasta diseñar un formulario.

En última instancia, no puedes sentirte satisfecho con lo tratado en una reunión de personal a menos que sepas cuál era el propósito de la reunión. Y si quieres dormir bien, es mejor que tengas una buena respuesta cuando tu consejo de administración te pregunte por qué despediste a tu responsable de marketing o contrataste a esa celebridad con una maestría en administración de empresas como tu nuevo director financiero. En realidad, no sabrás si tu plan de negocio sirve o no para algo hasta que no lo compares con el criterio del éxito que definirás haciéndote la pregunta: «¿Por qué necesitamos un plan de negocio?»

Establece los criterios para la toma de decisiones. ¿Cómo decides si te gastas el dinero en un folleto polícromo o te llega con uno en bicromía? ¿Cómo sabes si merece la pena contratar a una importante empresa de diseño web para que se encargue de tu nuevo sitio en la Red? ¿Cómo sabes si deberías enviar a tu hija a un colegio privado?

Todo depende del propósito. Teniendo en cuenta lo que tratas de llevar a cabo, ¿son esas

A menudo la única manera de tomar una decisión difícil es remontarte al propósito de lo que estás haciendo.

Skannat med CamScanner

las inversiones necesarias? No hay manera de saberlo hasta que el propósito esté definido.

Alinea los recursos. ¿Cómo deberíamos distribuir la dotación asignada para personal en el presupuesto de la empresa? ¿Cuál es la mejor manera de utilizar el flujo de caja ahora mismo para rentabilizar nuestra viabilidad como minoristas a lo largo del próximo año? ¿Deberíamos gastar más dinero en el almuerzo o en los conferenciantes para la reunión mensual de la asociación?

En todos y cada uno de los casos, la respuesta depende de lo que tratemos realmente de conseguir: el *porqué*.

Motiva. Admitámoslo: si no hay ninguna buena razón para estar haciendo algo, es que no merece la pena hacerlo. A menudo, me quedo pasmado al ver cuántas personas se han olvidado del motivo de que estén haciendo lo que están haciendo y de la rapidez con que una sencilla pregunta como «¿Por qué estás haciendo eso?» los puede hacer volver al buen camino.

Si no estás seguro de por qué estás haciendo algo, jamás le sacarás el suficiente partido.

Clarifica el enfoque. Cuando das con el verdadero propósito de lo que estás haciendo, las cosas se aclaran. Dedicar tan solo dos minutos a escribir tu motivo inicial para hacer algo, invariablemente te permitirá obtener un panorama más nítido, de forma muy parecida al que se consigue cuando se enfoca un telescopio. Los proyectos y situaciones que empiezan a desintegrarse y difuminarse a menudo se aclaran cuando alguien vuelve al principio preguntándose: «¿Qué es realmente lo que pretendo conseguir con esto?»

Amplía las opciones. Curiosamente, aun cuando el propósito permite un enfoque más preciso de las cosas, también abre mayores posibilidades al pensamiento creativo. Cuando sabes de verdad *el porqué* oculto —para la conferencia, la fiesta del personal, para tus vacaciones, para la supresión de un puesto directivo o para la fusión—, tus ideas acerca de cómo lograr el resultado deseado se amplían. Cuando los asistentes a mis seminarios escriben su propósito para un proyecto, suelen coincidir en que es como si un soplo de aire fresco recorriera sus mentes y les aclarara la visión de lo que están haciendo.

¿Está lo bastante claro y definido tu propósito? Si de verdad estás experimentando las ventajas de un enfoque del propósito —motivación, claridad, criterios de decisión, alineamiento y creatividad—, entonces es probable que tu propósito sea lo bastante concreto. Pero muchas declaraciones de propósitos son demasiado vagas para producir tales resultados. «Tener un buen equipo», por ejemplo,

Skannat med CamScanner

podría ser una meta demasiado general o imprecisa. Al fin y a la postre, ¿qué es lo que constituye un «buen equipo»? ¿Es un grupo de personas con una gran motivación, que colaboran de manera saludable y tienen iniciativa? ¿O es un equipo que consigue sus metas por debajo del presupuesto? En otras palabras, si no sabes realmente cuándo cumples tu propósito o cuándo te has desviado, es que careces de una directriz viable. La pregunta «¿Cómo sabré cuándo esto se desvía del propósito?» ha de tener una respuesta clara.

Principios

Tus normas y valores tienen el mismo valor que los criterios principales que sigues para impulsar y dirigir un proyecto. Aunque las personas apenas piensan en ellos conscientemente, siempre están ahí, y si son violados, el resultado será inevitablemente una distracción y un estrés improductivos.

Una manera fantástica de ver cuáles son tus principios es completar esta frase: «Daría plena libertad a los demás, siempre y cuando...» ¿Siempre y cuando qué? ¿Qué políticas, tácitas o expresas, aplicarás a las actividades de tu grupo? «¿Siempre y cuando no se salgan del presupuesto? ¿Satisfagan al cliente? ¿Garanticen un buen ambiente de equipo? ¿Promuevan una imagen positiva?»

> *Un propósito y unos principios claros y sencillos provocan una conducta inteligente y compleja. Unas normas y reglas complejas dan lugar a una conducta simple y estúpida.*
>
> —Dee Hock

Que los demás observen o permitan un comportamiento que se salga de tus normas puede ser una importante fuente de tensión. Si nunca has tenido que enfrentarte a este problema, eres una persona verdaderamente afortunada. Pero si te encuentras en esa tesitura, mantener una conversación constructiva para aclarar los principios podría alinear la energía y evitar un conflicto innecesario. Quizá debas empezar preguntándote: «¿Qué conducta podría menoscabar lo que estoy haciendo, y cómo puedo evitarla?» Esto te proporcionará un buen punto de partida para definir tus normas.

Otro buen motivo para centrarse en los principios es la claridad y el punto de referencia que proporcionan para conseguir una conducta positiva. ¿Cómo quieres o necesitas trabajar con los demás para garantizar el éxito de este proyecto? ¿Qué comportamientos de tus hijos son admisibles y cuáles no durante las vacaciones? ¿Cómo debéis actuar tú y los demás para dar lo mejor de vosotros?

Mientras que el propósito proporciona la vitalidad y la dirección, los principios definen los parámetros de actuación y los criterios para alcanzar la perfección en la ejecución.

Skannat med CamScanner

Visión / Resultados

Para que accedas de la manera más productiva a los recursos conscientes e inconscientes de los que dispones, has de hacerte una idea clara de en qué consistiría el éxito, qué aspecto tendría y qué sensación e impresiones te causaría. Los propósitos y principios suministran el impulso y el control, pero la visión aporta el verdadero bosquejo del resultado final. Este es el qué, en contraposición al porqué. ¿Qué aspecto tendrá realmente este proyecto o situación cuando consiga aparecer en el mundo?

Por ejemplo, los licenciados de tu seminario están demostrando que aplican coherentemente los conocimientos que tienen del tema. La cuota de mercado ha aumentado un 2 por ciento en la región nororiental en el pasado año fiscal. Tu hija sabe que cuenta con tu orientación y apoyo en su primer semestre de universidad.

La fuerza del enfoque

Desde la década de 1960, miles de libros han hablado largo y tendido sobre el valor de que haya una representación y enfoque positivos pertinentes. El enfoque orientado al futuro ha sido incluso un elemento clave en el entrenamiento de los deportistas olímpicos, del que se valen para representar el esfuerzo físico, la energía positiva y el éxito y así lograr las mayores cotas de apoyo inconsciente a su rendimiento.

La imaginación es más importante que el rendimiento.

—ALBERT EINSTEIN

Sabemos que nuestro enfoque mental afecta a lo que percibimos y a nuestra manera de actuar. Esto es tan verdad en el campo de golf como en una reunión de personal o durante una conversación seria con la pareja. A este respecto, mi interés radica en proporcionar un modelo de enfoque que sea dinámico y práctico, en especial cuando se trata de pensar un proyecto.

Cuando te centras en algo —las vacaciones que vas a tomar, la reunión a la que estás a punto de asistir, el proyecto que quieres poner en marcha—, esa atención crea inmediatamente unas ideas y patrones de pensamiento que, de lo contrario, no tendrías. Incluso tu organismo reaccionará a cualquier imagen que tengas en la cabeza como si fuera real.

El sistema activador reticular. El número de mayo de 1957 de la revista *Scientific American* publicaba un artículo en el que se comunicaba el descubrimiento de la formación reticular situada en la base del cerebro. Esta formación reticular constituye en esencia la entrada a tu percepción consciente: es el interruptor que

Skannat med CamScanner

activa tu percepción de las ideas y la información, eso que te mantiene dormido incluso cuando suena la música pero que te despierta si un bebé llora en otra habitación.

Igual que un ordenador, tu cerebro posee una función de búsqueda, aunque es aún más espectacular que la de aquel. Dicha función parece estar programada por aquello a lo que prestamos atención y, más concretamente, aquello con lo que nos identificamos. Este es el emplazamiento de lo que muchos denominan los paradigmas de los que nos valemos. Los humanos solo reparamos en lo que coincide con nuestros sistemas internos de creencias y contextos identificados. Si, por ejemplo, eres optometrista, tenderás a fijarte, entre las personas presentes en una habitación abarrotada, en aquellas que lleven gafas; si eres contratista inmobiliario, es posible que prestes atención a los detalles físicos de la habitación. Si en este preciso instante te centras en el color rojo y luego echas un vistazo a tu alrededor, si hay algo de ese color, verás incluso hasta los detalles rojos más insignificantes.

Las consecuencias de la forma de funcionar de este filtro —el que adquiramos conciencia de la información de manera inconsciente— podrían proporcionar materia para debatir toda una semana, ¡cuando no el resto de tu vida! Baste decir que en tu mente ocurre algo automático y extraordinario cuando creas una imagen clara de lo que quieres y te centras en ella.

Tu mecanismo automático creativo es teleológico. Esto es, actúa en función de los objetivos y de los resultados finales. En cuanto le proporcionas una meta concreta, puedes confiar en su sistema de navegación automático para alcanzarla con mucha más facilidad de lo que conseguirías hacerlo nunca mediante el pensamiento consciente. «Tú» suministra el objetivo en función de su resultado final; entonces tu mecanismo automático te suministra los medios para lograrlo.

—MAXWELL MALTZ

Clarificación de los resultados

Hay un sencillo, aunque profundo, principio que deriva de la comprensión de la manera en que actúan los filtros de tu percepción: no verás la forma de hacer algo hasta que te veas haciéndolo.

Te resultará fácil visualizar algo si ha ocurrido antes o has tenido la experiencia de un éxito parecido. Sin embargo, el éxito puede ser bastante difícil de identificar con imágenes si estas representan un territorio nuevo y extraño, esto es, si tienes pocos puntos de referencia sobre el aspecto que podría tener realmente un acontecimiento y escasa experiencia acerca de tu capacidad para hacer que se produzca.

Muchos nos refrenamos a la hora de imaginar un resultado deseado a menos que alguien

A menudo, para lograr que algo suceda en tu vida, antes tienes que representártelo en tu mente.

Skannat med CamScanner

pueda mostrarnos *cómo conseguirlo*. Por desgracia, y si tenemos en cuenta la manera de actuar de nuestra mente para generar y reconocer las soluciones y métodos, eso es ir para atrás.

Una de las aptitudes vitales más potentes, y una de las más importantes para mejorar y desarrollar tanto el éxito profesional como el personal es la de crear resultados claros. Aunque esto no es tan obvio como podría parecer a primera vista. Nos vemos obligados a definir (y redefinir) permanentemente lo que estamos tratando de conseguir a muchos niveles diferentes, y a reasignar una y otra vez los recursos para conseguir terminar esas tareas de la manera más efectiva y eficiente posible.

Siempre quise ser alguien.
Debería haber sido más concreta.

—LILY TOMLIN

¿En qué resultará ese proyecto cuando esté acabado? ¿Cómo quieres que se sienta el cliente y qué quieres que sepa y haga después de la presentación? ¿Adónde habrás llegado en tu profesión dentro de tres años? ¿Cómo haría su trabajo el responsable financiero ideal? ¿Qué diseño y posibilidades tendría tu sitio web si pudiera ser como tú lo imaginas? ¿Cómo sería la relación con tu hijo si tuvieras éxito en la conversación que has de mantener con él?

Resultados / visualización puede abarcar desde una simple declaración de intenciones acerca del proyecto, como «Finalizar la puesta en marcha del sistema informático», hasta una película con un guión exhaustivo que describa el futuro panorama con un nivel de detalle espectacular.

Cuando logro que la gente se concentre en el supuesto éxito de su proyecto, suelen experimentar un entusiasmo renovado y pensar en algo único y positivo al respecto que no se les había ocurrido con anterioridad. «¿No sería fantástico que...?» no es una mala manera de empezar a reflexionar sobre una situación, al menos durante el tiempo suficiente para tener la oportunidad de obtener una respuesta.

Lluvia de ideas

La mejor manera de tener una buena idea es tener muchas ideas.

—LINUS PAULING

En cuanto sabes qué es lo que quieres que ocurra y por qué, el mecanismo del **cómo** se pone en funcionamiento. Cuando te identificas con una imagen mental que no concuerda con tu realidad actual, automáticamente empiezas a subsanar las diferencias con un aluvión de ideas. Estas empiezan a surgir en tu cabeza en un orden bastante aleatorio: pequeñas, grandes, no tan buenas, buenas... En la mayoría de las personas este proceso discurre internamente en cuan-

Skannat med CamScanner

to a la generalidad de las cosas, y a menudo es suficiente con eso. Por ejemplo, vas pensando en lo que quieres decirle a tu jefa mientras te diriges por el pasillo a hablar con ella. Pero hay muchos otros momentos en que escribir las cosas, o capturarlas en algún medio externo, puede representar un tremendo estimulo para conseguir unas ideas y un resultado productivos.

Tu mente quiere resolver cómo conseguirlo, pero al principio lo hace en un orden bastante aleatorio.

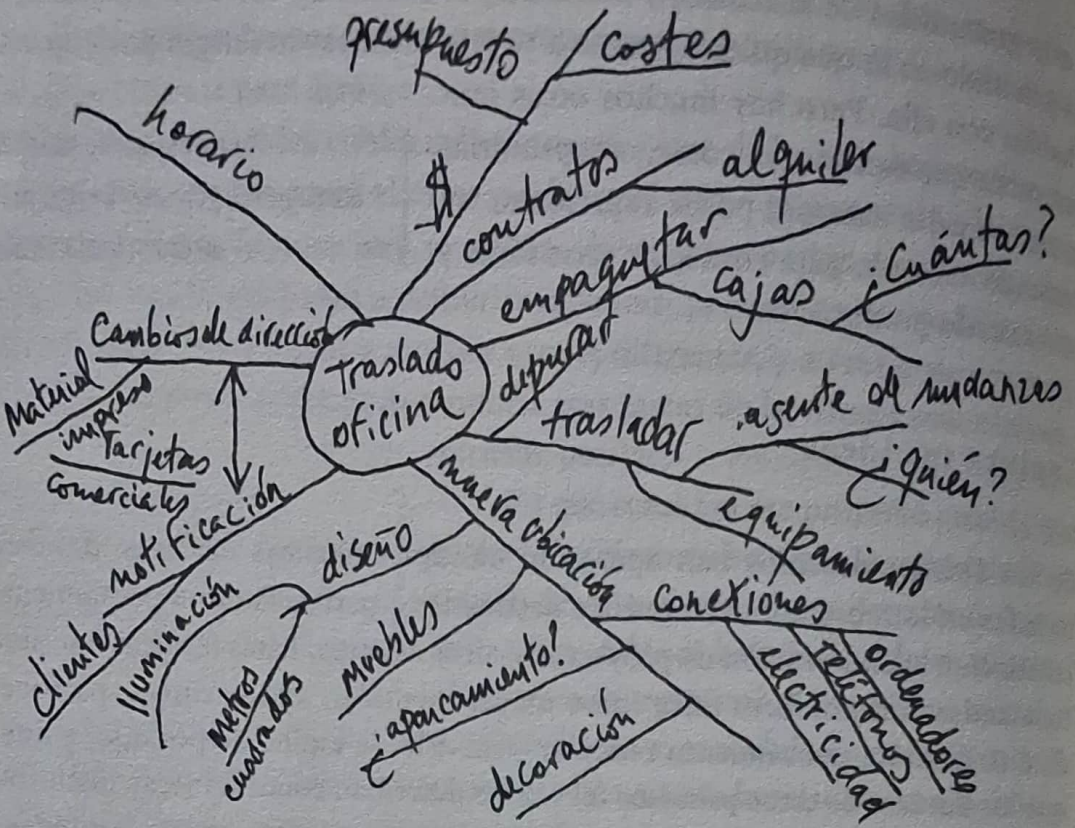
Captura tus ideas

En los últimos decenios han aparecido múltiples técnicas de lluvia de ideas basadas en la representación gráfica destinadas a perfeccionar el pensamiento creativo en la elaboración de proyectos y otros asuntos. Estas técnicas han sido bautizadas con nombres tales como mapas mentales, agrupaciones, patrones de distribución, pensamiento reticular y modelo de espina de pescado, y aunque los autores de estos procesos tal vez los describan como si fueran distintos, el caso es que para la mayoría de nosotros, los usuarios finales, la premisa básica sigue siendo la misma: la de que te permitas capturar y expresar cualquier idea para después decidir cómo encaja y qué hacer con ella. Aunque no sea por otra cosa (y hay multitud de «cosas»), esta práctica aumenta tu eficiencia: cuando tengas la idea, agárrala, lo cual implica que no tendrás que volver a tenerla.

El más popular de estos conceptos y técnicas es el denominado *mapa mental*, término acuñado por Tony Buzan, investigador británico especializado en el funcionamiento del cerebro, para denominar a este proceso de lluvia de ideas representado de forma gráfica. En los mapas mentales, la idea central se representa en el centro, con las ideas asociadas creciendo hacia afuera, alrededor de aquella, de una manera bastante libre. Por ejemplo, si llegara a la conclusión de que tengo que trasladar mi oficina, podría pensar en los ordenadores, en volver a hacer tarjetas de visita, en todas las conexiones que tendría que cambiar, en el nuevo mobiliario, en trasladar los teléfonos, en hacer una purga y embalar, etcétera. Y si capturo estos pensamientos gráficamente, la cosa podría empezar pareciéndose al mapa mental de la página 104:

Podrías hacer este tipo de mapa mental en un pósit y luego pegarlo en una pizarra, o introducir las ideas en un programa de procesamiento de textos o de elaboración de esquemas, o bien utilizar una de las muchas aplicaciones informáticas de mapas de ideas que hay en el mercado.

Skannat med CamScanner



Cognición distribuida

Lo fantástico de la lluvia de ideas externa es que además de capturar tus ideas originales, te puede ayudar a generar muchas otras nuevas que tal vez no se te hubieran ocurrido de no poseer un procedimiento que conserva tus pensamientos y te los restituye permanentemente. Es como si tu mente te dijera: «Mira, te voy a proporcionar tantas ideas como te parezca que puedes usar provechosamente. Si no las recoges de una manera fiable, no te daré tantas. Pero si de verdad vas a hacer algo con ellas —aunque solo sea registrarlas para su posterior evaluación—, entonces aquí tienes, ¡un buen montón! Y ¡anda!, eso hace que me acuerde de otra, y de otra más...»

No hay nada más peligroso que una idea, si es la única que tienes.

—EMILE CHARTIER

Los psicólogos han calificado ya a este y otros procesos como «cognición distribuida», que consiste en extraer cosas de tu mente e introducirlas en formatos revisables y objetivos, creando así una «mente extendida». Pero mi profesor de inglés en el instituto no necesitó conocer la teoría para darme la clave: «David», me decía, «vas a ir a la universidad, y vas a escribir artículos. Recoge todas tus notas y citas en fichas independientes. Luego, cuando estés listo para organizar tus ideas, extiéndelas en el suelo, observa la estructura natural que aparezca y averigua qué es lo que falta». Con esto, el señor Edmundson me estaba enseñando una parte fundamental del modelo de ¡planificación natural!

Skannat med CamScanner

Pocas personas son capaces de mantener su atención en un tema durante más de dos minutos sin que alguna estructura, herramienta o detonante acuda en su ayuda. Escoge un gran proyecto que tengas en marcha en este momento y trata de no pensar en nada más durante más de treinta segundos; es algo bastante difícil de conseguir a menos que tengas a mano papel y bolígrafo y utilices uno de esos «artefactos cognitivos» como soporte para tus ideas. Luego, puedes seguir con ello durante horas. Esta es la razón de que puedas tener una buena idea mientras estás trabajando en un documento informático sobre un proyecto, trazando un mapa mental en una libreta, garabateándolo en un mantel de papel o simplemente estés celebrando una reunión sobre el tema con otras personas en una habitación que te permita ceñirte a la cuestión de fondo (una pizarra con unos buenos rotuladores también son una buena ayuda).

Solo el que maneja sus ideas con rapidez es capaz de dominarlas, y solo el que las domina no acaba esclavizado por ellas.

—LIN YUTANG

Las claves de la lluvia de ideas

Se pueden utilizar muchas técnicas para promover la lluvia de ideas y el pensamiento innovador, pese a lo cual los principios básicos se pueden resumir en los siguientes:

- No juzgues, cuestiones, hagas valoraciones ni critiques.
- Decídete por la cantidad, no la calidad.
- Sitúa el análisis y la organización en un segundo plano.

No juzgues, cuestiones, valores ni critiques. Al modelo de planificación no natural le resulta fácil erguir su horrible cabeza en el proceso de lluvia de ideas, haciendo que la gente se precipite a realizar valoraciones prematuras y críticas de las ideas. Si las críticas te afectan aunque solo sea un poco, acabarás censurando tu proceso expresivo por querer decir lo «correcto». Hay una diferencia muy sutil entre centrar la lluvia de ideas en el tema y sofocar el proceso creativo. También es importante que la lluvia de ideas no se salga del contexto general del proceso de planificación, porque si piensas que lo estás haciendo solo porque sí, puede acabar pareciéndote trillada e inadecuadamente fuera de lugar. Si en vez de eso lo entiendes como algo que estás haciendo ahora durante un determinado período, antes de avanzar hacia una solución final, te sentirás más cómodo dándole a esta parte del proceso lo que se merece.

Decidir qué es lo que podría salir rematadamente mal en una situación, a veces es la mejor manera de generar las mejores ideas sobre cómo culminarlo con éxito.

Skannat med CamScanner

Aunque con esto no trato de sugerir que debas suprimir el pensamiento crítico: en esta fase debería darse luz verde a todo. «Esto es lo que podría salir mal con este planteamiento» tendría que ponerse sobre el tapete, si surge. Con frecuencia, es en las ideas más críticas y problemáticas donde está el germen de las mejores. Lo prudente es que comprendas la naturaleza de tus pensamientos y que los reserves para utilizarlos de la manera más adecuada. Las normas fundamentales han de ser la inclusión y la expansión, no la constricción y la contracción.

Decídete por la cantidad, no la calidad. Buscar la cantidad mantiene a tu pensamiento en expansión. Con frecuencia no sabrás qué es una buena idea hasta que la tienes; y, a veces, solo te darás cuenta de que es una buena idea andando el tiempo. ¿Verdad que te sientes a gusto con tu decisión cuando vas de compras a unos grandes almacenes que te ofrecen multitud de opciones? Pues lo mismo ocurre cuando se trata de pensar en un proyecto. Cuanto mayor sea el volumen de ideas con el que tengas que trabajar, mejor será el contexto que puedes crear para elaborar las alternativas y confiar en tus decisiones.

Sitúa el análisis y la organización en segundo plano. Igual que le das carta blanca al pensamiento innovador y creativo, así debes dársela al análisis, valoración y organización de tus ideas. Aunque en la fase de la lluvia de ideas, esta actividad esencial no debería ser la clave.

Hacer una lista puede ser una actividad creativa; es una manera de considerar las personas que deben estar en tu grupo, las exigencias de los clientes sobre la programación informática o los elementos del plan de empresa. Solo tienes que asegurarte de tenerlo todo en cuenta y de seguir adelante hasta que te metas en el desbroce y organización del enfoque, que constituyen la siguiente fase.

Organización

Si has hecho un trabajo concienzudo vaciando tu cabeza de todas las cosas que surgieron en la fase de la lluvia de ideas, observarás que empieza a emerger una organización natural. Como mi profesor de inglés del instituto sugería, una vez que tengas todas las ideas fuera de la cabeza y ante tu vista, automáticamente repararás en las relaciones y estructura naturales. A esto es a lo que la mayoría de las personas se refieren cuando hablan de organizar un proyecto.

La planificación de un proyecto identifica los resultados menores, que entonces se pueden planificar de forma natural.

Por lo general, la organización se produce cuando identificas los elementos principales y los elementos secundarios, la secuencia de acontecimientos y/o las

Skannat med CamScanner

prioridades. ¿Qué cosas deben suceder para que se produzca el resultado final? ¿En qué orden deben ocurrir? ¿Cuál es el elemento más importante para garantizar el éxito del proyecto?

Esta es la fase en la que puedes hacer un buen uso de las herramientas de estructuración, que van desde los puntos garrapateados de cualquier manera en el dorso de un sobre hasta el potente programa informático para la planificación de proyectos. Si un proyecto requiere un control objetivo sustancial, necesitarás algún tipo de esquema jerárquico de los elementos principales y los elementos secundarios y/o un gráfico de barras que muestre las fases del proyecto dispuestas cronológicamente donde se identifiquen las partes y hechos decisivos independientes y dependientes en relación con el conjunto.

El pensamiento creativo no se detiene aquí, solo adopta otra apariencia. En cuanto detectes una estructura básica, tu mente empezará a intentar rellenar los espacios en blanco. Identificar las tres cosas clave que precisas para encargarte del proyecto, por ejemplo, puede provocar que se te ocurran una cuarta y una quinta cuando las veas todas en fila.

Los fundamentos de la organización

Estos son los pasos clave:

- Identificar las partes importantes
- Ordenar por (uno o más):
  - — elementos
  - — secuencias
  - — prioridades
- Detallar en la medida necesaria

Jamás he visto dos proyectos que necesitaran el mismo grado de desarrollo en su estructura y detalles para que las personas implicadas vaciaran sus cabezas y avanzaran satisfactoriamente. Pero casi todos los proyectos pueden beneficiarse de alguna forma del pensamiento creativo procedente del hemisferio izquierdo del cerebro, del estilo de: «¿Cuál es el plan?»

Acciones siguientes

La última fase de la planificación se reduce a las decisiones sobre la distribución y redistribución de los recursos físicos a fin de lograr que el proyecto avance. A este respecto, la pregunta que hay que hacer es: «¿Cuál es la acción siguiente?»

Skannat med CamScanner

Como se ha observado en los capítulos anteriores, esta especie de pensamiento firme y basado en la realidad, combinado con la aclaración del resultado deseado, constituye el elemento esencial para definir y procesar en qué consiste el verdadero trabajo. Sé por propia experiencia que crear una lista de cuáles son tus verdaderos proyectos y gestionar coherentemente las acciones siguientes para cada uno de ellos, representará el 90 por ciento de lo que generalmente se considera planificación de un proyecto. Este enfoque básico hará que te enfrentes con honestidad a todo tipo de cosas. ¿Estás haciendo esto en serio? ¿Quién es el responsable? ¿Has pensado las cosas suficientemente a fondo?

Si el proyecto está en la categoría de los que requiere una acción, la decisión de pensar la acción siguiente habrá de tomarse en algún momento.* Responder a la pregunta de qué cosa concreta harías físicamente en relación con algo si no tuvieras nada más que hacer pondrá a prueba la madurez de tus ideas sobre el proyecto. Si todavía no estás preparado para responder a esa pregunta, entonces es que tienes que afinar los detalles en algún nivel previo dentro de la secuencia de la planificación natural.

Lo esencial

- Decidir las acciones siguientes para cada uno de las «partes móviles» del proyecto.
- Decidir la acción siguiente en el proceso de planificación, si fuera necesario.

Activación de las partes móviles. Un proyecto estará suficientemente planificado para ponerlo en ejecución cuando se hayan decidido las acciones siguientes para todos los frentes en los que se le pueda hacer avanzar, sin que previamente haya que completar ningún otro elemento. Si el proyecto contiene múltiples elementos, cada uno de ellos debería ser debidamente evaluado haciéndose esta pregunta: «¿Hay algo que alguien podría estar haciendo en este preciso instante?» Podrías estar coordinando a los ponentes de la conferencia, por ejemplo, al mismo tiempo que buscas el sitio adecuado para celebrarla.

En algunos supuestos habrá solo un aspecto susceptible de activarse, y todos los demás dependerán del resultado de hacerlo. Así que puede que solo haya una acción siguiente, la cual será el eje alrededor del cual gire todo lo demás.

---

* También puedes planificar proyectos que no requieren acción y, por ende, tampoco una acción siguiente: por ejemplo, diseñar la casa de tus sueños. La ausencia de una acción siguiente lo convierte por defecto en un proyecto «Algún día/Tal vez»... y eso sirve para cualquier cosa de esa naturaleza.

Skannat med CamScanner

¿Más cosas que planificar? ¿Y si todavía tuvieras que planificar más cosas antes de que te puedas sentir tranquilo con lo que ocurrirá a continuación? Todavía hay un paso a seguir, en este caso solo una acción de proceso. ¿Cuál es entonces el siguiente paso para continuar con la planificación? Elaborar más ideas. Enviarles un correo electrónico a Ana María y Sean para que manden sus aportaciones. Decirle a tu secretaria que convoque una reunión de planificación con el equipo de desarrollo del producto.

El hábito de clarificar la acción siguiente de los proyectos, independientemente de cuál sea la situación, es fundamental para que conserves el control y la tranquilidad.

Cuando la siguiente acción depende de otra persona... Aunque la siguiente acción no sea cosa tuya, aun así debes aclarar a quién le corresponde (esta es la misión fundamental de la lista de acciones En espera). En un supuesto de planificación grupal, no es necesario que todo el mundo sepa cuál es el siguiente paso en cada una de las partes del proyecto. A menudo solo se necesita distribuir las responsabilidades para cada una de las partes del proyecto entre las personas adecuadas y dejar en sus manos la identificación de las acciones siguientes en aquella que sea de su competencia.

Mantener una charla sobre las acciones siguientes obliga a la claridad organizativa. Hay asuntos y detalles que no surgen hasta que alguien pone a los demás contra las cuerdas en relación con la realidad física de la asignación de los recursos. Se trata de una sencilla discusión práctica que conviene promover, ya que puede alborotar el gallinero de manera considerable y ayudar a identificar los puntos débiles.

¿Hasta qué punto debes planificar?

¿Hasta qué punto tienes que completar este modelo de planificación y con qué grado de detalle? La respuesta es sencilla: hasta donde sea necesario para que dejes de pensar en el proyecto.

En general, la razón de que sigas pensando en las cosas es que no has definido adecuadamente el resultado y las acciones y no has colocado ningún recordatorio en los lugares en los que confías para ir a buscarlos cuando proceda. A mayor abundamiento, puede que no hayas elaborado bastante los detalles, las perspectivas y las soluciones para que confíes en la eficacia de tu proyecto.

La mayoría de estos, teniendo en cuenta mi definición de proyecto como un resultado que requiere más de una acción, no precisan más que una relación de sus resultados y acciones siguientes para que te puedas olvidar de ellos. ¿Que

Skannat med CamScanner

necesitas un nuevo corredor de bolsa? Solo tienes que llamar a un amigo para que te recomiende alguno. ¿Que quieres instalar una nueva impresora en casa? No tienes más que navegar por la Red para comparar los diferentes modelos y precios. Según mis cálculos, el 80 por ciento de los proyectos son de esta naturaleza. Sin embargo, seguirás completando el modelo de planificación para todos ellos, solo que en tu cabeza, y solo lo suficiente para decidir las acciones siguientes y mantenerlos con vida hasta que los hayas completado.

Si sigues teniendo el proyecto en la cabeza, es que necesitas seguir pensando.

Otro 15 por ciento o así de los proyectos podrían requerir al menos algún tipo de lluvia de ideas externa: puede que un mapa mental o unas cuantas notas en el procesador de textos o el programa de presentación. Esto podría ser suficiente para planificar el orden del día de las reuniones, las vacaciones o una conferencia en la cámara de comercio de tu ciudad.

Por último, un 5 por ciento de los proyectos tal vez necesiten la aplicación deliberada de una o más de las cinco fases del modelo de planificación natural. Este modelo proporciona una receta práctica para desatascar las cosas, resolverlas y llevarlas delante de una manera productiva. ¿Tienes conciencia de que necesitas mayor claridad o una gran acción sobre alguno de tus proyectos? Si es así, a menudo la clave puede estar en la utilización del modelo para conseguir avanzar con eficacia

¿Necesitas más claridad?

Si lo que necesitas es más claridad, haz que tu pensamiento ascienda por la escala de la planificación natural. A menudo, las personas están muy ocupadas (acción), aunque no obstante experimentan confusión y ausencia de una dirección clara. Así las cosas, tienen que abandonar el plan o crear uno (organizar). Si falta claridad desde el punto de vista de la planificación, es probable que se necesite más lluvia de ideas para generar un inventario suficiente de ideas y datos actuales para promover la confianza en el plan. Si la sesión de lluvia de ideas se atasca con ideas vagas, debería volver a ponerse el enfoque en la visualización del resultado, lo que garantizaría que el filtro reticular del cerebro se abra para suministrar ideas sobre cómo hacer las cosas. Si la visualización del resultado no es clara, deberás volver a realizar un análisis completo del porqué estás involucrado en la situación desde el principio (propósito).

¿Necesitas que ocurra algo más?

Si lo que necesitas es más acción, tienes que descender por el modelo. Tal vez haya entusiasmo por el propósito de un proyecto pero, al mismo tiempo, también cierta

Skannat med CamScanner

resistencia a concretar la apariencia que su realización podría tener en el mundo real. Hoy día, un ejecutivo puede darle una gran importancia a la labor de mejorar la calidad de la vida laboral, pero con frecuencia no tendrá todavía una imagen clara del resultado deseado. El esfuerzo intelectual debe ir dirigido a los detalles de la visión. De nuevo, tienes que preguntarte: «¿Cómo sería el resultado?»

Si has encontrado una respuesta a esa pregunta, pero las cosas siguen atascadas, tal vez sea el momento de que te enfrentes a algunas cuestiones relativas al *cómo* y a los detalles y perspectivas operativos (lluvia de ideas). Es frecuente que me encuentre con clientes que han heredado un proyecto articulado con relativa claridad, como pueda ser «Poner en marcha el nuevo sistema de evaluación de rendimiento», pero al que no están haciendo avanzar porque todavía no han dedicado unos minutos a volcar algunas ideas sobre lo que eso podría implicar.

Si la lluvia de ideas se detiene (y muy a menudo lo hace por culpa de los tipos más «brillantes»), tal vez sea necesario echar mano del rigor para realizar alguna valoración y tomar decisiones sobre las expectativas cruciales que hay que manejar (organización). Este es en ocasiones el caso cuando el tira y afloja de una reunión informal que ha generado multitud de ideas acaba sin producir ninguna decisión sobre lo que de hecho es necesario que suceda a continuación en el proyecto.

Y si *hay* un plan, pero la cosa no marcha como debería, alguien tendrá que valorar cada uno de los elementos guiándose por esta pregunta: «¿Cuál es la acción siguiente, y a quién le compete?» Una ejecutiva que había asumido con muchos meses de antelación la responsabilidad de organizar una gran conferencia anual me preguntó cómo podía evitar la crisis de noches enteras en vela que había padecido su equipo el año anterior al acercarse el último día. Cuando me mostró un esquema de las diferentes partes del proyecto que había heredado, pregunté: «¿Qué partes se podrían hacer avanzar ahora mismo?» Después de identificar media docena, aclaramos la acción siguiente de cada una. El proyecto estaba en marcha a tiempo de evitar que se repitiera el caos de última hora del año anterior.

En los dos capítulos anteriores, me he ocupado de los modelos básicos para mantener el control y la productividad al máximo, con el mínimo esfuerzo, en los dos niveles más básicos de la vida y el trabajo: las acciones que realizamos y los proyectos que asumimos y que generan muchas de esas acciones.

Los fundamentos mantienen su validez: debes ser responsable de recopilar todos tus ciclos

No necesitas adquirir nuevos talentos para aumentar tu productividad y reducir tu estrés; te basta con un conjunto mejorado de conductas sistemáticas con los que aplicarlos.

Skannat med CamScanner

abiertos, aplicar un proceso previo de reflexión a cada uno de ellos y gestionar los resultados, organizándolos, revisándolos y actuando.

Para todas esas situaciones en las que tienes que cumplir con un compromiso en el grado que sea, existe un proceso de planificación que ocurre para llevarte hasta su culminación. Hacer uso de ese modelo de cinco fases a menudo puede conseguir que la evolución sea más fácil, rápida y productiva.

La planificación te introduce en las cosas, pero encontrar la salida es cosa tuya.

—WILL ROGERS

Estos modelos son fáciles de comprender y de llevar a la práctica y aplicarlos produce unos resultados notables. En esencia, no necesitas adquirir ningún nuevo talento; ya sabes cómo anotar las cosas, clarificar los resultados, decidir las acciones siguientes, dividir las cosas por categorías, revisarlas y tomar decisiones intuitivas. Y además *ahora* tienes la capacidad para centrarte en los resultados positivos, llevar a cabo sesiones de lluvia de ideas, organizar tus pensamientos y seguir adelante con tus siguientes pasos.

Pero saber sin más hacer todas estas cosas no produce ningún resultado; el mero hecho de tener la capacidad de ser muy productivo, estar tranquilo y tener el control no basta. Si eres como la mayoría de las personas, podrías utilizar los servicios de un asesor, alguien que te guíe paso a paso por la experiencia y te proporcione algunas orientaciones y trucos útiles sobre la marcha, hasta que hayas asimilado tu nuevo estilo operativo sin esfuerzo.

Eso es lo que hallarás en la segunda parte.

Skannat med CamScanner

SEGUNDA PARTE

PRACTICANDO LA PRODUCTIVIDAD SIN ESTRÉS

Skannat med CamScanner

4

Puesta en marcha: establece el tiempo, el espacio y las herramientas

En esta **segunda parte** pasaremos del marco conceptual y la aplicación limitada del control del flujo de trabajo a la explicación de la implementación total y los mejores métodos. Completar este programa suele proporcionar un control y una tranquilidad que puede no haberse experimentado con anterioridad, aunque para consumarlo, generalmente se necesita un método escalonado que actúe como catalizador. A tal fin, iré presentando las cosas que hay que hacer en una secuencia lógica, de manera que te resulte lo más fácil posible participar del proceso y extraer lo más valioso de estas técnicas.

Gran parte de los detalles de esta sección bien se te pueden antojar más de lo que puedas asimilar o llevar a cabo en una primera lectura. Su inclusión tiene por objeto proporcionarte un minucioso manual de instrucciones por si hubieras decidido implantar el modelo en su totalidad, lo que podría llevarte al menos dos días enteros seguidos. Se trata, en suma, de una información y unas sugerencias que probablemente deberás volver a examinar en algún momento, a fin de extraer un nuevo nivel de aplicación, mientras emprendes el camino de GTD.

LA IMPLEMENTACIÓN, SEA TOTAL U OCASIONAL, TIENE MUCHO QUE VER CON LOS «TRUCOS»

Si no estás seguro de querer comprometerte a una implantación total de estos métodos, permite que te garantice que gran parte de la utilidad que la gente obtiene de estos métodos son unos buenos trucos. A veces, es solo un buen truco el

Skannat med CamScanner

que hace que merezca la pena recorrer toda esta información: ha habido personas, por ejemplo, que me han dicho que lo mejor que obtuvieron de nuestros seminarios fue sencillamente la regla de los dos minutos. Los trucos van destinados a nuestra parte menos espabilada y consciente. En buena medida, las personas más eficientes que conozco son aquellas que han incorporado los mejores trucos a sus vidas. Sé que este es mi caso. Nuestra parte inteligente determina las cosas que tenemos que hacer, a lo que nuestra parte no tan inteligente reacciona casi de manera automática creando una conducta que nos permite alcanzar los mejores resultados. En otras palabras, nos engañamos para hacer lo que deberíamos estar haciendo.

Es más fácil que actúes para sentirte mejor, que esperar a sentirte mejor para actuar.

—O. H. MOWRER

Por ejemplo, si eres un deportista mediano jo como yo, es probable que tengas tus trucos para ponerte a hacer ejercicio. En mi caso, el mejor truco es la vestimenta, la ropa que me pongo o me quito. Si me pongo la ropa de deporte, empezaré a tener ganas de hacer ejercicio; si no, es muy probable que me apetezca hacer otra cosa.

Analicemos un ejemplo de truco para la productividad real. Seguro que alguna vez te has llevado trabajo a casa que tenías que devolver resuelto al día siguiente, ¿no es así? En tal caso, era esencial que no te olvidaras de cogerlo a la mañana siguiente. Pero ¿dónde lo dejaste la noche anterior? ¿Lo colocaste delante de la puerta, o encima de tus llaves, de manera que tuvieras la certeza de no olvidártelo? ¿Y para esto recibiste una educación? ¡Pues menuda tecnología de gestión personal tan sofisticada que has implantado en tu vida! Aunque en realidad la cosa no tiene más intríngulis que ese. Tu parte inteligente sabe la noche anterior que a primera hora de la mañana tu parte menos inteligente apenas estará consciente. «¿Qué es eso que hay delante de la puerta? ¡Ah, sí, me lo tengo que llevar!»

¡Cuánta elegancia! Pero lo cierto es que es así. Este es un truco al que denomino «Ponlo delante de la puerta». A los fines que nos ocupan, la «puerta» va a ser la puerta de tu mente, no de tu casa. Pero la idea es la misma.

Si sacaras ahora mismo tu calendario y repasaras con atención todos y cada uno de los asuntos para los próximos catorce días, es probable que pensaras *al menos* una vez: «Ah, eso me recuerda que tengo que_____». Si entonces capturaras esa idea valiosa en algún lugar que te incitara a actuar, ya te sentirías mejor, tendrías la cabeza más despejada y harías más cosas positivas. No se trata de ingeniería aeroespacial, sino solo de un buen truco.

El gran secreto de pensar y actuar productiva y creativamente de forma eficiente consiste en centrarse en las cosas adecuadas en el momento oportuno.

Si ahora mismo coges una hoja de papel en

Skannat med CamScanner

blanco y tu bolígrafo preferido, y durante tres minutos te concentras exclusivamente en el proyecto más impresionante que se te ocurra, te garantizo que al menos una vez pensarás: «Ah, sí, tengo que pensar en___». Entonces captura lo que aparezca en tu cabeza en una hoja de papel y ponla donde realmente pudieras utilizar esa idea o información. Tu inteligencia no habrá mejorado ni un ápice respecto a hace diez minutos, pero habrás añadido valor a tu vida y a tu trabajo.

Aprender a gestionar el flujo de trabajo con maestría depende en buena medida de preparar las herramientas y practicar los movimientos de modo que las ideas necesarias surjan de manera más automática y sea mucho más fácil tomar parte del juego. Las sugerencias que siguen sobre la determinación del tiempo, el espacio y los instrumentos constituyen una serie de métodos fiables para que logres que sucedan cosas a un nivel nuevo y fabuloso.

Si estás realmente decidido a dar un gran salto hacia delante en tus sistemas de gestión personal, te recomiendo que prestes mucha atención a los detalles y que sigas a pies juntillas las sugerencias que se brindan a continuación. El todo será mayor que la suma de las partes. Además, descubrirás que la ejecución de este programa provocará una mejoría en las cosas que actualmente están sucediendo en tu vida, y te asombrará comprobar que conseguimos realizar muchas de las cosas que deseas hacer de una manera innovadora y eficaz.

RESERVAR TIEMPO

De entrada, te recomiendo que establezcas un período específico para iniciar este proceso y que prepares un puesto de trabajo que disponga del espacio, el mobiliario y las herramientas adecuadas. Si estableces y racionalizas el espacio de forma apropiada, eso puede reducir tu resistencia inconsciente a enfrentarte a tus «asuntos» e incluso que te resulte atractivo sentarte y ponerte a resolver rápidamente tus entradas y trabajo. Para la mayoría de las personas, el período de tiempo ideal son dos días seguidos completos. (No te desanimes si no dispones de tanto tiempo: hacer cualquiera de las actividades que sugiero te será útil, con independencia del mucho o poco tiempo que le dediques. No son necesarios dos días para sacarle provecho a estas técnicas y principios; empezarán a dar frutos casi en el acto.) Poner en práctica el proceso de captura completa puede llevar hasta seis horas o más, y clarificar y decidir

> *Que no te asuste dar un gran paso si es el indicado. No se puede salvar un abismo con dos pequeños saltos.*
>
> —DAVID L. GEORGE

Skannat med CamScanner

las acciones para todas las entradas que querrás externalizar y capturar en tu sistema te puede llevar fácilmente otras ocho horas. Como es natural, también puedes recopilar y procesar tus «asuntos» por partes, pero te resultará mucho más fácil si eres capaz de abordar esa parte inicial de una tacada.

A mi modo de ver, el momento ideal para ayudar a alguien a implementar esta metodología es durante un fin de semana o unas vacaciones, porque entonces las posibilidades de que se produzcan perturbaciones externas son mínimas. Si trabajo con alguien un día laboral normal, lo primero que hacemos es asegurarnos de que no haya programada ninguna reunión y que solo se permitan las interrupciones debidas a una emergencia; las llamadas telefónicas se derivan a un correo de voz o son recogidas por los ayudantes para revisarlas y gestionarlas durante un descanso. No recomiendo hacer este trabajo después de la jornada laboral, ya que ello suele implicar una reducción notable de la energía y una considerable inclinación a perderse en «disquisiciones bizantinas».*

Para una gran mayoría de los ejecutivos con los que trabajo, detener el mundo para conseguir dos días seguidos representa la parte más ardua de todo el proceso; les resulta muy difícil librarse de la sensación de que necesitan estar permanentemente disponibles para asistir a las reuniones y atender los comunicados, y esta es la razón de que solamos recurrir a los fines de semana. Si trabajas en una cabina abierta o en un despacho, la dificultad de reservar los períodos de tiempo suficientes durante una jornada normal será mayor en las horas de oficina.

Dedica dos días a este proceso, y su valor se multiplicará varias veces desde el punto de vista de tu productividad y salud mental.

No es que el procedimiento sea sagrado, es solo que capturar y tomar decisiones sobre un inventario tan grande de ciclos abiertos requiere mucha energía mental, sobre todo cuando llevan abiertos, sin resolver o estancados desde hace mucho tiempo. Las interrupciones pueden duplicar el tiempo necesario para llegar al final con todo. En cambio, si eres capaz de resolverlo todo de una tacada, esto te proporcionará una enorme sensación de control y realización personal y liberará una considerable reserva de energía y creatividad. Con el tiempo, podrás mantener tu sistema con menos esfuerzo durante tu jornada laboral normal.

---

* En realidad, después de la jornada laboral sí que es un buen momento para resolver mecánicamente un grupo de labores similares que en circunstancias normales no harías en el transcurso de una jornada laboral típica, como archivar un buen montón de papeles atrasados, limpiar los cajones de la mesa, buscar en la Red opciones para tus próximas vacaciones u ordenar los recibos de gastos.

Skannat med CamScanner

PREPARAR EL ESPACIO

Tendrás que escoger un lugar físico que te sirva de cabina de mando central. Si ya dispones de una mesa y un despacho debidamente acondicionados donde trabajar, seguramente ese sea el mejor lugar para empezar. Si trabajas en un despacho desde tu casa, evidentemente esa será tu primera ubicación. Si ya tienes ambos, deberás establecer sendos sistemas idénticos e incluso intercambiables en ambos lugares, aunque uno quizá sea el principal. Si te parece que no dispones ni de uno ni de otro —en realidad no tienes ningún lugar físico central que pudieras llamar hogar para encargarte de tus asuntos— es imperativo que crees uno. Aunque tengas una vida basada en la tecnología y la movilidad que sea básicamente virtual, seguirás necesitando un escenario privado que te sirva de campamento base desde el que operar. Siempre que puedas trabajar efectivamente en las entradas y procesarlas querrás ejecutar ese programa, pero lo ideal es empezar con una ubicación principal.

Lo básico para un espacio de trabajo es una superficie donde escribir y espacio para colocar una bandeja de entrada y quizá también (para la mayoría de la gente) los dispositivos digitales fundamentales. Algunas personas, como el encargado de un taller mecánico, la enfermera responsable de las admisiones en un hospital y la niñera de tus hijos, no necesitarán muchas más cosas que esas. La mayoría de las amas de casa no necesitarán forzosamente una gran área para encargarse de su flujo de trabajo, pero disponer de un espacio suficiente aparte para dedicarse a procesar las notas, el correo, los proyectos familiares y del hogar, así como las aficiones, la economía y otras cosas similares, es crucial. Por lo general, estos asuntos de la vida cotidiana andan desperdigados sin orden ni concierto por la cocina y el recibidor, sobre la mesa del comedor, dentro de los libros y en los revisteros, y siempre con un efecto inhibidor.

Por supuesto, la superficie para escribir se ampliará para la mayoría de los profesionales a fin de incluir un teléfono (y su cargador), un ordenador, los organizadores, archivadores de trabajo y estantes para las obras de consulta. Algunos tal vez tengan la necesidad de una impresora, pizarras y/o equipo para conferencias multimedia. Y los verdaderamente autosuficientes también querrán equipamiento para hacer deporte, el ocio y las aficiones.

Es fundamental que el espacio de trabajo sea funcional. Si todavía no tienes un espacio de trabajo exclusivo con una bandeja de entrada, consíguelo ya. Esto es válido también para los estudiantes, las amas de casa y los jubilados. Todo el mundo ha de tener un lugar físico de control desde el que ocuparse de cualquier cosa.

Debes tener un espacio de trabajo exclusivo, individual y autosuficiente en casa, en el trabajo e incluso cuando estés en movimiento.

Si yo tuviera que crear un espacio de traba-

Skannat med CamScanner

jo en solo unos minutos, compraría una puerta sin acabar, la colocaría encima de dos archivadores (uno en cada extremo), pondría encima tres bandejas organizadoras y añadiría papel, una libreta y un bolígrafo. Esa sería mi base de operaciones. (Si tuviera tiempo para sentarme, también me compraría ¡un taburete!) Me creas o no, llevo años visitando despachos de ejecutivos que no serían tan funcionales.

Aunque trabajes en una oficina, aun así necesitas un espacio en casa

No escatimes en un espacio de trabajo en casa. Como irás viendo a lo largo de este proceso, es esencial que tengas al menos un sistema satélite en casa idéntico al que posees en tu oficina. Muchas personas con las que he trabajado se han sentido un tanto avergonzadas por el nivel de caos que reina en sus hogares, en comparación con las oficinas en las que trabajan; y han terminado valorando enormemente el haberse autorizado a establecer el mismo sistema en ambos lugares. Si eres como muchos de ellos, al final descubrirás que dedicar un fin de semana a montar un espacio de trabajo en casa puede conllevar un cambio revolucionario en tu capacidad para organizarte la vida.

Un espacio de trabajo móvil

Si te mueves mucho, como un viajante de comercio o simplemente porque ese es tu estilo de vida, también deberás montar una diminuta oficina móvil organizada y eficaz. Con toda seguridad, esta consistirá en un maletín, mochila o cartera provista con las carpetas y artículos de oficina portátiles.

Muchas personas pierden la oportunidad de ser productivas por no estar equipadas para sacarle provecho a los escasos momentos y períodos de tiempo que se les brindan mientras van de un lugar a otro o cuando se encuentran en entornos alejados. La combinación de un buen estilo de procesamiento, las herramientas adecuadas y unos buenos sistemas interconectados en casa y en el trabajo puede convertir los viajes en una manera sumamente provechosa de hacer ciertos tipos de trabajo. A medida que la tecnología nos sigue suministrando a la mayoría unos equipos móviles más potentes y un acceso global veloz, la capacidad para gestionar virtualmente la propia vida aumenta. Pero el problema inherente a esto es la confusión de la gestión del tráfico que resulta con todas las opciones disponibles en tu(s) dispositivo(s) móvil(es). Si no se ha establecido una buena metodología de captura, clarificación y organización, provista de las adecuadas aplicaciones y herramientas estructuradas para per-

Skannat med CamScanner

mitir manejarlo cuando se produce, el nuevo mundo del acceso móvil global acabará infrautilizado, si es que no se convierte en sí mismo en una fuente de distracción innecesaria y estrés.

¡No compartas el espacio!

Es indispensable que tengas tu propio espacio de trabajo, o cuando menos tu propia bandeja de entrada y un lugar en el que procesar el papel y el material físico. Muchas parejas con las que he trabajado han intentado llegar a un arreglo en casa con un único despacho, y cuando finalmente han ampliado el espacio de trabajo al doble, el resultado siempre ha estado a años luz. Entonces, en lugar de producirse la «separación» que temen, de hecho la medida elimina de su relación el sutil estrés causado por la gestión compartida de los asuntos de ambos. Una pareja decidió incluso montar un pequeño espacio de trabajo adicional en la cocina para el ama de casa, de manera que pudiera resolver su trabajo mientras vigilaba el salón, donde se encontraba su hijo de corta edad.

Algunas organizaciones están interesadas en el concepto de «hostelaje», esto es, hacer que los empleados creen puestos de trabajos móviles y autosuficientes de manera que en cualquier momento puedan «conectarse» en el lugar de la empresa donde se encuentren, y trabajen desde allí. Esto puede generar ahorro en cuanto al espacio, ya que las empresas pueden operar de forma más virtual con una plantilla capaz de funcionar independientemente del «barco nodriza». Pero, asimismo, presupone que cada trabajador implicado tenga un lugar de control propio. Los experimentos con este sistema han fracasado porque alteran la estabilidad de la estación de trabajo. Dado que la resistencia a utilizar los sistemas que poseemos ha de ser nula, tener que reinventar permanentemente la bandeja de entrada y el sistema de archivo, así como el modo y lugar de procesar nuestros «asuntos» («¿Dónde hay un condenado pósit y una grapadora?»), no puede por menos que ser una fuente incesante de distracción.

> Tienes que usar tu sistema, no tener que crearlo de nuevo permanentemente.

Puedes trabajar virtualmente en cualquier parte siempre que dispongas de un sistema compacto y ordenado y sepas cómo procesar tus «asuntos» con rapidez y portabilidad. Pero aun así necesitarás una base de operaciones con un conjunto de herramientas bien definidas y suficiente espacio para todo el material de referencia y de apoyo que necesitarás tener en algún lugar al alcance de la mano, cuando te sientes. La mayoría de las personas con las que trabajo necesitan al menos dos archivadores para su material de referencia general y los materiales de apoyo en soporte papel. Teniendo en cuanta los escáneres digitales y los con-

Skannat med CamScanner

tinuos avances tecnológicos en este campo, cabe imaginar que un día todo este material de apoyo pueda estar en la nube y recuperarse cuando y donde sea necesario. Pero, aun así, pasará algún tiempo antes de que no necesites tu pasaporte físico, los euros que te trajiste de vuelta de tu viaje a Milán y la documentación en soporte papel de todo tipo que sigue siendo la manera ideal de manejar ciertas informaciones. Grande o pequeño, ese inventario de elementos colaterales y de referencia necesita un hogar al que se pueda acceder fácilmente.

HAZTE CON LAS HERRAMIENTAS QUE VAYAS A NECESITAR

Si estás decidido a implantar totalmente este proceso de gestión del flujo de trabajo, para empezar necesitarás algunos suministros y materiales básicos. A medida que avances, es probable que osciles entre utilizar aquello a lo que estás acostumbrado y considerar las posibilidades de trabajar con un nuevo equipo diferente.

Ten en cuenta que las buenas herramientas no tienen que ser necesariamente caras. A menudo, en el bando de las herramientas poco tecnológicas, cuanto más «ejecutivo» parezca algo, peor funciona en realidad.

Las herramientas básicas de procesamiento

Supongamos que empiezas de cero. Además de una mesa y un espacio de trabajo, necesitarás:

- Bandejas para el papel (tres por lo menos)
- Un paquete de papel tamaño A4
- Un bolígrafo / lápiz
- Pósits medianos
- Clips
- Una grapadora y grapas
- Cinta adhesiva
- Gomas elásticas
- Etiquetadora automática
- Carpetas archivadoras
- Un calendario
- Papelera y/o cestas para reciclaje

Skannat med CamScanner

- Dispositivos actuales para capturar y organizar información y listas de cosas pendientes, incluidos dispositivos móviles, ordenadores personales y (en su caso) dietarios y libretas en soporte papel.

Bandejas para papel

Estas te servirán como bandejas de entrada y salida, con una o dos más para los documentos de apoyo al trabajo en curso y para los documentos pendientes de leer y revisar. Las bandejas más funcionales son las de tipo apilable con abertura lateral tamaño oficio y que no tengan ningún reborde que dificulte la extracción de un papel.

Papel

Utilizarás hojas de papel durante el proceso inicial de recopilación. Se crea o no, apuntar una idea en una hoja de papel puede tener un tremendo valor. La mayoría de la gente acabará procesando sus notas en alguna especie de organizador de listas, pero tener las ideas iniciales por separado en lugares independientes (en contraposición a una lista genérica), facilita su cierre posterior en las fases de procesamiento y organización. En cualquier caso, es importante tener a mano abundante papel tamaño A4 o libretas para capturar con facilidad las entradas ad hoc.

Pósits, clips, grapadora, etcétera

Los pósits, clips, grapadora, cinta adhesiva y gomas elásticas vendrán bien para orientar y almacenar los materiales en soporte papel. Aunque su utilización está disminuyendo, todavía no hemos terminado con el papel y demás materiales físicos (¡por si no te habías dado cuenta!), y las herramientas sencillas para gestionarlos son esenciales.

La recopilación, consideración, procesamiento y organización permanentes son bastante difíciles; asegúrate de disponer siempre de aquellas herramientas que te lo hagan lo más fácil posible.

Etiquetadora

La etiquetadora es una herramienta asombrosamente útil en este proceso. He trabajado con miles de personas que tienen ya sus propias etiquetadoras automáticas, y tenemos los archivos llenos con sus comentarios, tales como: «Increíble. ¡Nunca me hubiera creído la diferencia que supone!» La etiquetadora se utilizará para marcar las carpetas, los lomos de las encuadernaciones y otras muchas cosas.

Skannat med CamScanner

Por mi parte, prefiero una que sea autónoma o que solo haya que conectar al ordenador y que pueda hacer etiquetas individuales en el momento, reduciendo la resistencia a archivar algo cuando aparece de pronto.

Carpetas archivadoras

Necesitarás un montón de carpetas archivadoras, y es posible que también necesites un número igual de colgadores de carpetas, si tu sistema de archivo lo requiere. Las carpetas de un solo color están bien; la codificación por colores implica un nivel de complejidad que apenas justifica el esfuerzo. Tu sistema de archivo de referencia general debería ser una sencilla biblioteca.*

Calendario

Aunque quizá no necesites un calendario solo para recopilar tus asuntos incompletos, seguro que se te ocurrirán acciones que no obstante tendrán que ser anotadas allí. Como apunté anteriormente, el calendario no debería utilizarse para contener las listas de acciones, sino para seguirle el rastro al «panorama fijo» de las cosas que tienen que hacerse en un momento dado o en un día concreto.

Hoy día, la mayoría de los profesionales ya disponen de algún tipo de sistema de calendario de trabajo, que puede consistir desde un dietario o agenda de anillas hasta algún dispositivo móvil para las aplicaciones informáticas comunes de la empresa.

El calendario ha sido a menudo la herramienta esencial en la que ha confiado la gente para «organizarse». Es, sin duda, un elemento crucial para la gestión de los datos y recordatorios particulares de los compromisos y de la información relacionada con horas y días concretos. Hay muchos recordatorios y algunos datos para los que querrás tener un calendario, pero no te quedarás ahí: tu calendario tendrá que estar integrado en un sistema mucho más amplio, que surgirá a medida que avances en la aplicación de este método.

Es posible que no estés seguro de con qué tipo de calendario sería mejor trabajar, y hablaré de esto con más detalle en el capítulo siguiente. Por ahora, sigue utilizando el que tengas. Una vez que te hayas familiarizado con todo el planteamiento sistemático, tendrás un punto de referencia más fiable para decidir si pasas a otro tipo de herramienta.

---

* En muchos países es difícil encontrar carpetas sencillas y baratas para el elemental aunque necesario sistema de archivo de referencia general que propongo. Es posible que tengas que improvisar para encontrar algo viable.

Skannat med CamScanner

Papelera y cestas de reciclado

Si eres como la generalidad de la gente, cuando pongas en práctica este proceso vas a tirar muchas más cosas de las que supones, así que prepárate para un buen montón de basura. A algunos ejecutivos a los que he asesorado les ha parecido sumamente útil hacer que se instale un gran contenedor de basura en el exterior de sus oficinas ¡el día que trabajamos juntos!

¿Necesitas un organizador?

Si necesitas una herramienta de organización o no, y de ser así, de qué tipo, dependerá de una diversidad de factores. ¿Te has comprometido ya a utilizar algo para gestionar las listas y la información de referencia en cuestión? ¿Cómo quieres ver tus recordatorios de acciones, programas y proyectos? ¿Dónde y con qué frecuencia necesitas revisarlos? Dado que tu cabeza no es el lugar destinado a almacenar las cosas, es evidente que necesitarás algo externo para gestionar tus recordatorios y orientarte. Podrías seguir manteniendo un estilo de baja tecnología, guardando hojas de papel en carpetas, o bien podrías utilizar un cuaderno o una agenda en soporte papel o su versión digital o puedes emplear una combinación de todo eso.

> Una vez que sabes cómo procesar tus asuntos y qué cosas organizar, todo cuanto tienes que hacer es crear y gestionar las listas.

Todo el equipo de baja tecnología relacionado en la sección anterior se utiliza para diversos aspectos del proceso de captura, procesamiento y organización. Utilizarás una bandeja y una cantidad de papel al azar para capturar. Mientras procesas tu bandeja de entrada, terminarás muchas de las acciones que requieren menos de dos minutos, para lo que necesitarás pósits, una grapadora y clips. Las revistas, artículos, reportajes periodísticos y documentos que constituyen tus lecturas de más de dos minutos irán a otra de las bandejas. Y probablemente tendrás bastantes cosas que archivar. Lo que quede —mantener un inventario de proyectos, registrar asuntos, acciones y recordatorios de citas en el calendario y hacer el seguimiento de las cosas que están en espera— necesitará algún tipo de lista o que las agrupes por asuntos para revisarlas después.

Las listas se pueden gestionar con herramientas de baja tecnología, como unas hojas archivadas en carpetas (por ejemplo, notas / hojas sueltas para cada una de las personas que tengas que llamar en el archivo Llamadas, o las facturas pendientes de pagar en la carpeta o bandeja Pendiente de pago), o se pueden organizar valiéndose de una tecnología media, en agendas o dietarios de anillas (una página rotulada como Llamadas con la relación de nombres en ella). O se puede recurrir a las versiones digitales de alta tecnología (como la

Skannat med CamScanner

categoría Llamadas en la sección Tareas o Pendientes de una aplicación informática).

Además de servir para guardar el material de referencia portátil (por ejemplo, la información de los contactos), la mayoría de las herramientas de organización están pensadas para gestionar listas. (En realidad, tu calendario es una forma de lista con unos recordatorios de horas y días específicos relacionados cronológicamente.)

Desde el siglo pasado puede que hayan aparecido en el mercado miles de tipos de organizadores, desde los primeros dietarios y agendas de Day-Timer y Filofax y los más sofisticados de Time/system y Franklin Covey, hasta las actuales aplicaciones informáticas para la gestión del flujo de tareas, pasando por el clasicismo de una sencilla libreta Moleskine.*

Uno de los mejores trucos para mejorar tu productividad es tener herramientas de organización que te guste utilizar.

¿Deberías implementar el proceso de *Organízate con eficacia* con las herramientas que estés utilizando actualmente o deberías instalar algo nuevo? La respuesta es que hagas lo que de hecho te ayude a cambiar tu conducta para utilizar las herramientas de manera adecuada. A este respecto, hay también una serie de elementos relacionados con la eficacia que hay que tener en cuenta. ¿Recibes mucha información digital que sería más fácil de seguir con una herramienta digital? ¿Necesitas un calendario en soporte papel para anotar todas las citas que tienes que concertar y cambiar rápidamente sobre la marcha? ¿Dónde y de qué manera es más fácil recordarte las llamadas que tienes que hacer cuando vas acelerado? Y así sucesivamente. Por otro lado, también hay que considerar los factores estéticos y placenteros. Algunas de las mejores planificaciones y actualizaciones personales las he hecho buscando una excusa para utilizar (léase jugar) mi teléfono inteligente, mientras esperaba solo a que me sirvieran la cena ¡en un restaurante!

Ahora bien, has de tener presente que la herramienta que utilices no te proporcionará una productividad sin estrés; esto es algo que *conseguirás* llevando a la práctica el método GTD. La estructura que incorpores *será* de suma importancia para tu manera de expresar e implementar el proceso, pero no es un sustituto de este. Un estupendo martillo no hace un carpintero fantástico; aunque un fantástico carpintero siempre querrá tener un martillo estupendo.

Si tu sistema de referencia no está bajo control crea un bloqueo en tu trabajo que causa el regreso de contenido amorfo en tu mundo.

---

* Desde la primera publicación de *Organízate con eficacia*, han aparecido docenas de programas informáticos que utilizan la metodología principal de GTD como base de sus modelos. La mayoría son simples gestores digitales y para móviles de listas de tareas y actividades pendientes, provistos de diversas mejoras, conexiones y vistas gráficas.

Skannat med CamScanner

Cuando te plantees adquirir y utilizar alguna herramienta de organización, y en el caso de decidirte consideres las opciones, no te olvides de que en realidad lo único que necesitas hacer es gestionar unas listas. Tienes que ser capaz de crear una lista sobre la marcha y revisarla fácilmente y con la regularidad que necesites. Una vez que sepas lo que hay que poner en ellas y cómo utilizarlas, el medio realmente no importa. Busca solo sencillez, rapidez y diversión.

El factor fundamental de un sistema de archivo

Para poner en práctica este proceso es esencial disponer de un sistema de referencia personal que sea sencillo y muy funcional. El sistema de archivo disponible es una de las primeras cosas que valoro antes de empezar el proceso de gestión del flujo de trabajo en cualquier oficina. Como observé en el capítulo 2, la carencia de un buen sistema de referencia general puede ser uno de los mayores obstáculos para implementar un sistema de gestión personal, y para la mayoría de los ejecutivos que he asesorado representó una de las principales oportunidades para mejorar. Y la razón de que esto sea así no es que el contenido sea tan importante o estratégico; se trata más bien de que, si no se gestiona, empaña sobremanera el espacio mental y físico. El material aleatorio que no requiere ninguna acción pero potencialmente importante que no se procesa ni se organiza, genera unas interferencias psicológicas enervantes. Y lo que es más importante, produce un bloqueo en la «fluidez» del flujo de trabajo, de manera que las cosas suelen dar marcha atrás e inundar la zona como ocurre con las cañerías atascadas. En muchas ocasiones he ido en coche con un cliente hasta la tienda de material de oficina del barrio a comprar un archivador, un buen montón de carpetas archivadoras y una etiquetadora, para que pudiéramos lograr un lugar adecuado en el que colocar las dos terceras partes de las cosas esparcidas por su mesa y su despacho. La transformación desde el punto de vista de la claridad y el enfoque en relación con el trabajo fue inevitablemente espectacular.

> Te resistirás a poner en práctica todo el proceso de capturar la información si tus sistemas de referencia no son rápidos, funcionales y divertidos.

Lo que aquí nos interesa mayormente es el archivo de referencia general, no los distintos sistemas de archivo dedicados a los contratos, información financiera, historiales médicos u otra clase de información que merezca tener su propio lugar e indexación. Los archivos de referencia general deben contener los artículos, folletos, hojas de papel, notas, impresos y documentos e incluso cosas físicas como entradas, llaves, tarjetas de clubes de compra y memorias externas; en esencia, cualquier cosa que quieras conservar por lo interesante o útil de su información y propósito y que no encaje en tus sistemas de archivo

Skannat med CamScanner

especializados ni se sostenga por sus propios medios en un estante (como sí lo harán los grandes manuales de programación informática y las carpetas de los seminarios).

Si eres una persona inclinada hacia lo digital, tal vez consideres que ya no hay ninguna necesidad de guardar las cosas físicas en carpetas archivadoras. Por lo que a mí respecta, puede que en algún momento futuro ya no necesite tener físicamente el pasaporte, el certificado de nacimiento, los viejos manuales de instrucciones de los electrodomésticos, los historiales médicos, las llaves de cajas que apenas se usan ni el papel moneda de los países que visite de nuevo. Pero hasta entonces, necesito un lugar físico coordinado para almacenarlos.

Para capturar lo que experimentas y clasificarlo... debes crear un archivo... Siempre que algún acontecimiento o idea te parezca sumamente importante, debes procurar que no te ronde por la cabeza, sino más bien elaborarlo para archivarlo, extrayendo así sus consecuencias, mostrándote lo idiotas que son tales impresiones o ideas o la manera en que podrían ser expresados de una forma productiva.

—C. WRIGHT MILLS

Si tienes una secretaria o ayudante digna de confianza que mantenga este sistema por ti, de manera que puedas pegar en el documento un pósit que diga: «Archivar como X» y remitírselo, miel sobre hojuelas. Pero has de preguntarte si tienes algún material de apoyo potencialmente interesante, confidencial o útil que deberías poder consultar en todo momento, incluso cuando tu secretaria no ande cerca. Si es así, seguirás necesitando instalar tu propio sistema encima de tu mesa o en algún lugar cercano.

La dinámica es la misma tanto si la referencia está en papel como en formato digital. Porque así como recibimos cada vez más información virtual, así la necesidad de tener lugares de referencia general para la información ad hoc en tu ordenador o dispositivo móvil deviene esencial. Muchas personas siguen utilizando la bandeja de entrada de su correo electrónico como un difuso almacén de referencia general («Tengo que conservar este correo electrónico porque contiene información sobre el calendario de actividades del colegio de mi hijo»), y se resisten a abrir en la aplicación una carpeta con el nombre «Robert» o «Programas escolares» a la cual pueda ser arrastrado y dejarlo guardado, o bien copiarlo y pegarlo en un buen programa o base de datos para almacenar referencias. En la actualidad disponemos de la ofimática que nos permite capturar y catalogar este tipo de información (y sincronizarla con múltiples dispositivos), aunque también te exige que te pares a pensar un poco sobre la forma de estructurarla, además de cierta predisposición a hacer fluir esta clase de asuntos a los lugares adecuados, en lugar de complicar y desorganizar el propio entorno digital. Establecer una nueva aplicación de archivo de

Skannat med CamScanner

referencia general en mi ordenador me llevó sus buenos tres meses de experimentación hasta descubrir la manera óptima de organizarlo, y otros tres meses para adquirir el «automatismo» necesario, así que ahora me limito a *usarlo*, en lugar de *pensar* tanto en ello.

Factores para archivar con éxito

Te recomiendo encarecidamente que mantengas un sistema de archivo personal accesible, tanto físico como digital. Deberías tardar menos de un minuto en recoger algo de tu bandeja de entrada o imprimirlo desde el correo electrónico, decidir si no precisa de una acción siguiente pero tiene algún posible valor para el futuro y terminar almacenándolo en un sistema fiable. Lo mismo es de aplicación para el escaneo y almacenamiento de documentos o para el copiado y pegado de información en el ordenador. Es posible que en tu caso el material de referencia sea más abundante en formato digital que en soporte papel (o viceversa), pero sin un sistema racional para ambos te resistirás a guardar la información potencialmente valiosa o serás propenso a que la que guardes se acumule en los lugares inadecuados. Si tardas más de un minuto en archivar algo en un formato fácilmente recuperable, es probable que en vez de hacerlo acabes apilándolo o metiéndolo en alguna parte. Además de ser rápido, el sistema tiene que ser divertido y fácil, actual y completo. De lo contrario, te resistirás inconscientemente a vaciar tu bandeja de entrada porque sabes que es probable que haya algo en ella que debiera ser archivado, así que ni siquiera querrás echarle un vistazo a los papeles o a tu atascado correo electrónico. Échale valor: he visto a la gente pasar de la resistencia a disfrutar de verdad clasificando sus pilas de papeles y su mundo digital, una vez que su sistema de archivo personal está implantado y a pleno rendimiento.

Por consiguiente, tienes que sentirte igual de cómodo archivando una sola hoja sobre un nuevo asunto —incluso una nota garrapateada— en su propia carpeta como te sentirías archivando un documento más extenso y formal. Dado que se requiere invertir mucho trabajo para constituir y organizar los archivos, se acaba o por no mantenerlos o por tener los armarios y cajones abarrotados de cosas únicas en su especie, como menús del restaurante de comida para llevar de la esquina o el horario de trenes vigentes. Si confías en que toda esa clase de información está disponible de manera instantánea y virtual en la Red y que jamás necesitarías disponer de ella en forma impresa, entonces asegúrate de que no duplicas los sistema innecesariamente y de que lo que escojas y cómo lo utilices lo haces de forma fluida.

Todo lo que necesites hacer para conseguir que tu sistema de referencia satisfaga ese nivel de rapidez y facilidad para todo lo que ha de contener, hazlo. Mi

Skannat med CamScanner

sistema funciona de maravilla para mí y para muchos otros que lo han probado, y te recomiendo vivamente que te plantees incorporar todas las pautas que se dan a continuación para conseguir un archivo de referencia verdaderamente automático.

Ten al alcance de la mano tus archivos de referencia general. Archivar tiene que ser una labor instantánea y fácil. Si te tienes que levantar cada vez que quieres archivar un papel especial, o tienes que buscar en multitud de lugares de tu ordenador una ubicación adecuada para un dato que quieres guardar, tu inclinación natural será la de apilar o dejar las cosas en su sitio original en lugar de archivarlas. También es probable que te resistas a procesar por completo tu bandeja de entrada (porque sabes que ahí hay cosas que ¡quizá habría que archivar!) Muchas personas a las que he asesorado han vuelto a diseñar sus espacios de trabajo para poder tener suficientes archivadores de referencia general al alcance de la mano con solo girarse, en vez de tener que ir hasta el otro extremo de la habitación.

Un único sistema alfabetizado. En mi caso, tengo un único sistema de archivo físico alfabetizado, y no múltiples sistemas. Mis carpetas de referencia del correo electrónico también están organizadas de esta manera. Las personas se sienten inclinadas a utilizar sus archivos como un sistema de gestión personal y, por consiguiente, intentan organizarlos agrupándolos por proyectos o áreas de enfoque. Esto aumenta geométricamente el número de lugares donde *no está* algo, cuando te olvidas de en dónde lo archivaste. Una vez que has filtrado todos los recordatorios de acciones en tus listas de Acciones siguientes, este tipo de información es el único contenido de tu biblioteca personal. Puedes ser todo lo urraca que quieras ser guardando cosas; el único problema que tienes que resolver es el del espacio de almacenamiento del que dispones y lo accesible que es la información cuando la necesitas. Un sencillo sistema alfabetizado lo archiva todo por tema, persona, proyecto o empresa, de manera que, si te olvidas de en qué lugar pusiste exactamente algo, lo que busques solo pueda estar en tres o cuatro lugares. En líneas generales, podrás incluir al menos un subgrupo de temas en cada etiqueta, como pueda ser «Jardín: Macetas» y «Jardín: Ideas», que serían archivados en la J.

Utilizar un sistema de archivo para el material de referencia general que sea sencillo, efectivo y de fácil consulta te concede la libertad de guardar toda la información que desees.

El mundo digital te aporta la ventaja de las funciones de búsqueda por medio de un amplio barrido de tus datos, y la capacidad de etiquetar el contenido con palabras clave aumenta aún más la capacidad de recuperación. Sin embargo, con tantas opciones y ubicaciones para el almacenamiento de información, esa capacidad puede añadir fácilmente una buena dosis de complejidad y confusión. La mayoría de las personas que conozco que ni siquiera están muy ocupadas, no

Skannat med CamScanner

dedicarán el tiempo ni el esfuerzo necesario para utilizar esas herramientas y catalogar todos sus asuntos en todas las posibles aplicaciones. Así pues, aunque el ordenador nos confiere una gran capacidad y flexibilidad y la oportunidad de tener una fantástica biblioteca de referencia, también plantea una dificultad aún mayor en cuanto al diseño de unos formatos sencillos y efectivos para la información de referencia. Incluso digitalmente, es muy útil disponer de un mapa visual ordenado de forma lógica, bien por índices, bien por grupos de datos organizados de una manera efectiva, generalmente en un formato alfabetizado. Para encontrar los restaurantes de Londres que me gustan, voy a mi actual aplicación de referencia general, donde busco «Locales», luego «Londres» y a continuación «Restaurantes», todo alfabetizado en cada nivel de abstracción.

El mayor problema que se les plantea a las personas familiarizadas con la electrónica es que la facilidad para capturar y almacenar ha generado el síndrome del «solo escritura»: esto es, todo lo que hacen es capturar información, y en realidad ni la consultan ni la utilizan con inteligencia. Es necesario actuar con cierto sentido para mantener operativa la potencialmente enorme biblioteca digital y no convertirla en un agujero negro donde se descargue la información con un par de golpes de tecla. Por lo que he podido experimentar, la afirmación: «No necesito organizar mis "asuntos" porque la función de búsqueda la puede encontrar de sobra» deja bastante que desear como planteamiento. Necesitamos disponer de una manera de supervisar nuestra masa de información recopilada con algún tipo de clasificación eficaz.

De vez en cuando alguien tiene una cantidad tan enorme de material de referencia sobre un tema o proyecto, que este debería ponerse en su propio cajón, armario o directorio digital independiente. Pero si el material físico vale menos de la mitad que un archivador, mi consejo es que se incluya en el sistema alfabetizado general único. Y si se trata de una agrupación digital, puede que se merezca su propio lugar como subdirectorio.

Haz fácil la creación de una nueva carpeta. Por lo que a mí respecta, guardo un considerable suministro de carpetas archivadoras nuevas, disponibles al alcance de mi mano desde el lugar donde me siento, para procesar mi bandeja de entrada. No hay nada peor que tener que archivar algo y no disponer de carpetas suficientes para facilitar el proceso. Asegúrate siempre de tener un enorme remanente al alcance de la mano. La versión informática de esto es llegar a dominar la forma de crear instantáneamente un nuevo directorio en tu programa de almacenamiento de datos, siempre que lo necesites.

Asegúrate de tener suficiente espacio para facilitar el almacenamiento. Procura mantener siempre tus archivadores físicos a menos de las tres cuartas partes de

Skannat med CamScanner

su capacidad. Si están abarrotados, inconscientemente te resistirás a dejar las cosas allí dentro, y en su lugar los materiales de referencia tenderán a amontonarse. Por ejemplo, si un cajón empieza a estar apretado, tal vez lo depure mientras espero al teléfono. Si estás atento al espacio de almacenamiento de tus dispositivos digitales, este es buen momento para revisar y depurar.

No conozco a casi nadie que no tenga los archivadores saturados. Si tienes en estima a tus cutículas, y deseas deshacerte de tu resistencia inconsciente a archivar, entonces has de mantener los cajones lo bastante holgados como para que puedas introducir y sacar los expedientes sin esfuerzo. La versión digital de lo dicho es preocuparse de tener espacio en el ordenador o en la nube. Una decisión que tienes que tomar de forma permanente es la de la cantidad de espacio que te concedes, de manera que el contenido mantenga su significado y siga siendo fácilmente accesible, sin necesidad de crear un agujero negro de una cantidad desorbitada de información vagamente organizada. A veces, cuando estoy esperando al teléfono, al mismo tiempo estoy limpiando las carpetas del correo electrónico y los directorios de documentos viejos.

La reacción de algunas personas a esto es exclamar: «¡Tendría que comprar más archivadores!» o bien: «¡Tendría que conseguir una memoria externa mayor!», como si eso fuera algo terrible. Pero si las cosas merecen ser guardadas, entonces será mejor conservarlas de manera que sea fácil consultarlas, ¿no es así? Y si no merecen la pena, entonces, ¿para que las guardas? Si resulta que estamos en la Era de la Información, y te dedicas a hacer *cosas* que te obstaculizan su utilización... no parece muy inteligente por tu parte.

Es posible que tengas que crear otra categoría de almacenamiento del material de referencia para procurarte suficiente espacio de trabajo y poder tener tus archivos de referencia general a mano. Tal vez sea necesario guardar algunos materiales, tales como las notas de proyectos terminados o los archivos de clientes «irrelevantes», pero que pueden ser almacenados en lugares remotos, como dispositivos de almacenamientos, en la nube o al menos fuera de tu espacio de trabajo.

Etiqueta tus carpetas archivadoras con una etiquetadora automática. Con independencia de lo pequeño que sea tu inventario de materiales físicos de referencia, tienes que ocuparte activamente de él. Las etiquetas tipográficas cambian la naturaleza de tus archivos físicos y tu relación con ellos. Los expedientes etiquetados se manejan bien en la mesa de una sala de juntas: todos pueden identificarlos y tú puedes ver fácilmente lo que son a cierta distancia y cuando los llevas en el maletín y cuando abres tu archivador, su apariencia es casi como la

Las cosas a las que pones nombre, las haces tuyas. Las cosas recopiladas sin nombre te poseen a ti.

Skannat med CamScanner

de un índice impreso por orden alfabético de tus carpetas. Esto hace que abrir el archivador para buscar o meter las cosas sea divertido.

Puede que, avanzado el milenio, los neurocientíficos nos aporten alguna esotérica y compleja explicación neurológica de por qué los archivos etiquetados son tan eficaces; hasta entonces, confía en mí. Compra una etiquetadora para tu uso exclusivo. Para conseguir que todo el sistema funcione sin ningún contratiempo, tendrás que tenerla a mano permanentemente, de manera que puedas archivar algo siempre que quieras. ¡Y no la compartas!

Si tienes algo que archivar y tu etiquetadora no está ahí, te limitarás a apilar el material en lugar de archivarlo. La etiquetadora debería ser una herramienta tan esencial como la grapadora.

> En el ajetreo del verdadero trabajo, si archivar algo en su sitio lleva más de sesenta segundos, no se archivará, se «apilará».

Depura tus archivos una vez al año por lo menos. Hacer limpieza general en tus archivos de manera regular impide que se estanquen y parezcan un agujero negro, y también te da libertad para guardar lo que se te antoje «por si pudieras necesitarlo». Sabes que, de todos modos, al cabo de unos meses volverás a examinarlo todo y que entonces podrás decidir de nuevo qué vale la pena guardar y qué no. Esto es aplicable por igual a la información de referencia digital y la que esté en soporte papel. Como ya he dicho, depuro mis archivos mientras estoy esperando al teléfono (o mientras escucho en una llamada en conferencia ¡que dura y dura!)

Mi consejo es que todas las organizaciones (si no la han establecido ya) instituyan una «jornada de limpieza», en la que todos los empleados vayan a trabajar en vaqueros, silencien sus teléfonos y se pongan al día con todo lo que tienen guardado.* Provistos de papeleras grandes, contenedores de reciclaje y cajas para recoger el papel triturado, todo el mundo tiene permiso para tirarse el día entero depurando en sus despachos y ordenadores. Algo perfecto para archivar en tu carpeta de recordatorios es el de un día personal de la depuración, bien durante las vacaciones o el día de fin de año, bien en el período de presentación de la declaración de la renta, cuando tal vez quieras vincularla al archivo de los documentos financieros del año anterior.

El archivado como un factor de éxito en sí

Los materiales de apoyo y referencia rara vez se asocian con la urgencia ni tienen un carácter estratégico en el esquema general de las cosas. De ahí que su gestión se

---

*Un momento estupendo para hacer esto es el día de Nochebuena o algún otro similar próximo a una festividad que caiga en día laboral. De todas maneras, la mayoría de las personas están de un «humor festivo», así que es una oportunidad ideal para divertirse y hacer limpieza general.

Skannat med CamScanner

suela posponer como algo de poca importancia, eso si se llega a abordar alguna vez. Sin embargo, el problema es que tus espacios de trabajo tanto físico como mental acaban atestados de «asuntos» que no requieren acción pero que son potencialmente relevantes y útiles. «¿Qué es esto?», «¿Por qué está aquí?», «Qué debería hacer con esto?» y «¿Dónde está lo que necesito ahora?» se convierten en voces subliminales que asolan la conciencia si este aspecto de tu mundo no está debidamente establecido y mantenido.

Siempre que asuntos de distintas materias se apilan en el mismo lugar, resulta demasiado trabajo estar continuamente pensando en qué hay allí, así que tu mente se olvida de esa pila.

Los materiales de referencia tienen que estar guardados y organizados en sus propios límites diferentes —física y digitalmente— para que no enturbien otras clasificaciones de tu sistema, estar disponibles para un fin concreto y poder consultarse de manera eficaz. Dado que pueden llegar a ser muy voluminosos, es fundamental que la gestión de la captura, clasificación y consulta de lo que necesites y cuando lo necesites sea fácil, y que no se interpongan en el camino de los elementos enfocados a la acción de tu sistema. He pasado innumerables horas con algunos de los ejecutivos más preparados del mundo, ayudándoles a limpiar y organizar un sistema de referencia sencillo y funcional, y los resultados en cuanto a la liberación de su atención para cosas más importantes han sido fenomenales.

UNA ÚLTIMA COSA QUE PREPARAR...

Has reservado algo de tiempo, tienes montada un área de trabajo y dispones de las herramientas básicas para poner en marcha la metodología. ¿Y ahora qué?

Si has decidido dedicar un tiempo determinado a establecer tu sistema de flujo de trabajo, hay una cosa más que tendrás que hacer para dotarle de la máxima efectividad: debes despejar las superficies de trabajo de cualquier otro compromiso mientras dure la sesión.

Si tienes que llamar a alguien inexcusablemente, o hay algo de lo que tu secretaria tenga que ocuparse por ti o de lo que tengas que hablar con tu pareja, hazlo *ahora*. O llega a un acuerdo contigo mismo sobre cuándo lo *harás*, y luego, coloca algún recordatorio para hacerlo donde no lo pases por alto. Es crucial que el trabajo que te dispones a hacer cuente con toda tu atención.

Casi sin excepción, cuando me siento para empezar a asesorar a la gente, aunque hayan reservado el tiempo y dedicado una cantidad considerable de dinero para utilizarme como experto para ese momento, sigue habiendo cosas que van a tener que hacer antes de que terminemos la jornada y que todavía no han

Skannat med CamScanner

organizado en sus sistemas. «Ay, vaya, hoy tendré que devolverle la llamada a este cliente en algún momento», te sueltan, o esto otro: «Tengo que hablar con mi marido para ver si ha sacado las entradas para esta noche». A mi modo de ver, que tantas personas preparadas ignoren hasta ese punto y de forma permanente su responsabilidad desde un punto de vista operativo, denota una cierta falta de conciencia y madurez en nuestra cultura.

Bueno, ¿has gestionado ya todo eso? Estupendo. Ha llegado el momento de reunir en un mismo sitio los elementos representativos de todos tus ciclos abiertos.

Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner

5

Capturando: acorralando tus «asuntos»

En el capítulo 2 describí los procedimientos básicos para capturar el trabajo potencial y las entradas importantes. En este, te guiaré más detalladamente por el proceso de juntar todas tus cosas y asuntos incompletos en un mismo lugar: en «entradas». Este es el primero y esencial paso para alcanzar el estado de la «mente como el agua». El mero hecho de reunir algunas cosas más que las que tienes actualmente, probablemente te genere una sensación de bienestar, pero si eres capaz de perseverar y completar de verdad el proceso de captura al cien por cien, esto cambiará tu experiencia de manera espectacular y te proporcionará un nuevo punto de referencia para dominar tu mundo y tu trabajo.

Cuando asesoro a un cliente durante este proceso, la fase de captura suele durar de una a seis horas, aunque con una persona (a la que al terminar le dije: «Por fin has pillado la idea») requirió veinticuatro horas completas. También puede llevar más tiempo del que piensas si estás decidido a realizar una recopilación exhaustiva que incluya todo lo relacionado con el lugar de trabajo y todos los demás sitios. Eso significa revisar todas las áreas de almacenamiento, incluidos tus ordenadores y hasta el último recoveco de todas las ubicaciones, desde los coches y barcos hasta otros garajes y casas, si las tuvieras.

> Hasta que no hayas capturado todo lo que ocupa tu atención, alguna parte de ti seguirá sin confiar plenamente en que estés trabajando con la imagen completa de tu vida.

Ten la seguridad de que si te concedes al menos un par de horas para abordar esta parte, podrás abarcar la mayoría de las cosas pendientes, y hasta es posible que puedas capturar el resto escribiendo notas de referencias, como por ejemplo: «Limpiar y procesar el almacén del barco» y «Ocuparse del armario del vestíbulo».

Es probable que en el mundo real no seas capaz de tener recopilado el cien por cien de tus cosas a todas horas. Si te pasa lo mismo que a la mayoría de la gente, durante la semana te faltará tiempo, ocupado en mil menesteres, para

Skannat med CamScanner

conseguir capturar todas tus ideas y compromisos fuera de tu cabeza. Así las cosas, sería ideal que te impongas la norma de conservar la motivación para hacer una limpieza sistemática de todas las cosas del trabajo y de la vida que distraen tu atención.

PREPARADO, LISTO...

Existen razones muy prácticas para recopilarlo todo antes de que empieces a procesarlo:

1. Es útil tener una idea del volumen de los asuntos que tienes que manejar;
2. te permite saber dónde se encuentra el «final del túnel» y
3. Cuando estas clarificando y organizando, tú no quieres ser distraído psicológicamente por una masa amorfa de asuntos que puedan andar por ahí «en algún lado». Una vez que tienes todas las cosas que requieren de tu atención reunidas en un solo lugar, estarás automáticamente operando desde un estado de enfoque y control.

Capturar al mismo tiempo en una sola ubicación todas las cosas que están fuera de su sitio puede resultar desalentador. Hasta puede antojarse un poco ilógico, dado que en la mayor parte de los casos la inmensa mayoría de esas cosas no eran ni son «tan importantes»: esa es la razón de que todavía anden por ahí. No era algo urgente la primera vez que apareció, y probablemente no ha subido de categoría todavía por el mero hecho de que no te has ocupado de ello. Se trata de la tarjeta de visita de alguien que metiste en la cartera pensando que en algún momento podrías querer ponerte en contacto con esa persona, o del pequeño mecanismo que pusiste en el fondo del cajón y para el que te falta una pieza o es la impresora que no paras de decirte que vas a colocar en un sitio mejor en tu oficina. Esta es la clase de cosas que te incordian pero sobre las que no has decidido si te ocuparás de ellas o las eliminarás de tu lista de ciclos abiertos. Sin embargo, dado que piensas que aún podrían ser importantes, esas cosas te están controlando y robando más energía de la que merecen.

Solo te puedes sentir bien sobre lo que no estás haciendo cuando conoces todo lo que no estás haciendo.

Así que ha llegado el momento de empezar. Coge tu bandeja de entrada y un buen montón de hojas para tomar notas, y...

Skannat med CamScanner

¡... YA!

Recopilación física

El primer paso consiste en inspeccionar tu entorno físico en busca de cualquier cosa que esté permanentemente fuera de lugar en su estado actual y la pongas en la bandeja de entrada. Vas a reunir las cosas que estén incompletas, esas que están pendientes de decisión sobre cualquier acción potencial asociada a ellas. Todas van a «entradas», de manera que estén disponibles para un procesamiento posterior.

Lo que se queda donde está

La mejor manera de tomar una decisión clara sobre si algo debería ir a la bandeja de entrada es comprender con claridad qué es lo que *no debería* meterse en ella. He aquí las cuatro categorías de cosas que pueden permanecer donde están, en el estado en que se encuentran y con las que no hay que hacer nada:

- Suministros
- Material de referencia
- Decoración
- Equipo

Los suministros... incluyen todo lo que necesitas conservar porque lo utilizas habitualmente. Material de oficina, tarjetas de visitas, sellos, grapas, pósits, clips, recambios de bolígrafos, pilas, formularios que tienes que cumplimentar de vez en cuando, gomas elásticas... Todo esto cumpliría con los requisitos. Muchas personas tienen también un cajón de «suministros personales» que contienen seda dental, pañuelos de papel, caramelos balsámicos, etcétera.

El material de referencia... es aquello que guardas exclusivamente porque su información es necesaria, como los manuales de los programas informáticos, el menú del restaurante de comida para llevar del barrio, el calendario de los partidos de tu hijo o la lista de las extensiones telefónicas internas. Esta categoría comprende toda la información sobre teléfonos y direcciones, el material relativo a los proyectos, temas y asuntos varios y fuentes tales como diccionarios, enciclopedias y almanaques, así como los expedientes encuadernados de la empresa. En este apartado también entran los libros y revistas que compongan tu posible biblioteca.

Skannat med CamScanner

La decoración... hace referencia a las fotos de familia, obras de arte y cosas divertidas y estimulantes clavadas en tu tablón de anuncios. También es posible que tengas placas conmemorativas, recuerdos y/o plantas.

Equipo... como es evidente, está integrado por tu teléfono, ordenador, impresora, escáner, papelera, muebles, reloj, cargadores, lápices y libretas.

Ten por seguro que posees muchas cosas que entran de lleno en estas cuatro categorías, especialmente todas tus herramientas y equipos, que no tienen ninguna acción asociada a ellas. Todo lo demás va a «entradas». Sin embargo, muchas de las cosas que inicialmente podrías considerar suministros, material de referencia, decoración o equipo también podrían tener alguna acción asociada a ellas porque todavía no estén en el estado en el que deberían.

Por ejemplo, la mayoría de las personas tienen en sus archivadores, estantes y tablones de anuncios, y también guardados en archivos informáticos, montones de materiales e información que o están desfasados o es necesario organizarlos en otra parte. Estos también deberían ir a «entradas». De igual manera, si tu cajón de suministros está descontrolado o lleno de montones de cosas sin organizar o inservibles, entonces es una cosa incompleta que hay que capturar. ¿Las fotos de tus hijos son actuales? ¿Es ese cuadro lo que quieres en la pared? ¿Quieres seguir conservando realmente esos recuerdos? ¿Es así como debería ser el mobiliario? ¿Está instalado el ordenador como querías? ¿Están vivas las plantas de tu oficina? En otras palabras, los suministros, materiales de referencia, la decoración y el equipo tal vez necesiten ser arrojados a la bandeja de entrada si no están donde tendrían que estar ni en el estado debido.

Cuestiones acerca de la captura

Cuando emprendas la fase de la captura, es posible que te encuentres con una o varias de las siguientes complicaciones:

- tienes muchas más cosas que las que caben en una única bandeja de entrada,
- es probable que te desvíes y te pongas a depurar y organizar,
- tal vez tengas ya algunas cosas recopiladas y organizadas de otra forma, y/o
- es probable que te encuentres casualmente con algunas cosas esenciales que quieres tener a la vista.

¿Y si un objeto es demasiado grande para que entre en la bandeja de entrada? Si no puedes colocar algo físicamente en la bandeja de entrada, entonces escribe una nota en una hoja tamaño A4 que la represente. Por ejem-

Skannat med CamScanner

plo, si tienes un póster u otra ilustración detrás de la puerta de tu despacho, escribe sin más: «Ilustración detrás de la puerta» en una hoja y ponla en la bandeja.

Asegúrate también de datarla, lo cual ofrece dos ventajas. Si tu sistema de organización acaba conteniendo varias hojas de papel que representen otra cosa, te será útil saber cuándo se escribió la nota. Por otro lado, ponerle la fecha a todo lo que escribes es un hábito fantástico, ya sean las notas en pósits para tu secretaria, ya las transcripciones que hagas de los correos de voz en una libreta, ya las notas que tomas mientras hablas por teléfono con un cliente. Si utilizas una herramienta informática que disponga de una función de fechado, su utilización es igual de recomendable por los mismos motivos. El 3 por ciento de las ocasiones en que esta sencilla información se revelará sumamente útil justifica con creces que adquieras esta costumbre.

¿Y si el montón es demasiado grande para que quepa en la bandeja de entrada? Si eres como el 98 por ciento de las personas con las que trabajamos individualmente, tu primera acción de recopilación reunirá mucho más de lo que se pueda almacenar cómodamente en una bandeja de entrada. Si este fuera el caso, vete haciendo otros montones alrededor de esta e incluso debajo de ella, en el suelo. Al final, a medida que vayas procesando y organizándolo todo, acabarás eliminando esos montones. Aunque en el ínterin, asegúrate de que exista alguna diferencia visual evidente entre los montones que están en «entradas» y el resto.

Eliminación inmediata. Si salta a la vista que algo es basura, no lo dudes y deshazte de ello en cuanto lo veas. En el caso de algunos de mis clientes, este hecho señala el momento en que por primera vez han limpiado el ¡cajón central de su mesa!

Si no estás seguro de la naturaleza de algo o de si merece la pena guardarlo, sigue adelante y ponlo en «entradas»: ya podrás decidir más tarde qué haces con ello, cuando proceses la bandeja de entrada. Lo que no debes hacer es dejarte atrapar por las cosas una a una, tratando de decidir esto o aquello. La clarificación requiere una actitud diferente que la captura; lo mejor es hacer cada cosa por separado. De todas maneras, si están en «entradas», ya procesarás tus asuntos más tarde, y es más fácil tomar ese tipo de decisiones cuando estás en disposición de hacerlo. El objetivo del proceso de captura es el de meter todo en «entradas» lo más deprisa posible, de modo que estés debidamente protegido y con «las líneas de combate» dispuestas.

Skannat med CamScanner

¡Cuidado con el virus de la depuración y la organización! Son muchos los que se infectan con el virus de limpiar y organizar mientras revisan las diversas áreas de su oficina (y su hogar). Si te sucediera tal cosa, no pasa nada siempre que tengas una disponibilidad de tiempo considerable para completar todo el proceso (al menos una semana entera). De lo contrario, tendrás que dividirlo en varias partes y capturar estas como pequeños proyectos o acciones pendientes, introduciendo en tu sistema recordatorios del tipo: «Expurgar el archivador de cuatro cajones» o «Limpiar el armario empotrado del despacho».

Nadie que sepa leer consigue jamás limpiar un desván.

—ANN LANDERS

Lo que *en ningún caso* debes hacer es irte por las ramas limpiando alguna parte de tu trabajo y que luego no puedas revisar todo el proceso de implementación de gestión de la acción. Eso te puede llevar más tiempo del que crees, y lo que debes hacer es ir al grano, terminar de procesar todas tus cosas e implantar tu sistema lo más pronto posible.

¿Qué pasa con las cosas que ya están incluidas en listas y organizadores? Es posible que ya tengas en funcionamiento algunas listas y algún tipo de sistema de organización. Pero a menos que estés muy familiarizado con este modelo de procesamiento del flujo de trabajo y lo hayas puesto en funcionamiento previamente, te recomiendo que trates esas listas como elementos que tienen que ser procesados, exactamente igual que todas las demás cosas que están en «entradas». Puesto que querrás que tu sistema sea coherente, será necesario evaluarlo todo desde el mismo punto de vista para lograr que lo sea.*

Pero ¡eso no se me puede pasar...! Ocurre a menudo durante el proceso de captura que alguien se tope con una hoja de papel o un documento que le hace exclamar: «¡Ay, Dios mío! ¡Me había olvidado de esto! ¡Tengo que ocuparme de ello!» Podría tratarse de una nota sobre una llamada de la que supuestamente tenías que haberte ocupado dos días antes, o las notas de una reunión que te recuerdan una acción que se suponía tenías que haber ejecutado dos semanas atrás. En vista de las circunstancias, lo que no deseas es poner lo que quiera que

---

* Si has implantado previamente alguna versión de la Metodología GTD y elaborado listas de proyectos y acciones aunque los contenidos no estén actualizados y suficientemente activos, lo mejor suele ser que las imprimas, las vuelvas a colocar en la bandeja de entrada para usarlas una vez más como entradas sin procesar y empieces de nuevo. Lo que no debes hacer es renovar una nueva versión de tu sistema que contenga material desfasado.

Skannat med CamScanner

sea en el enorme montón de otros asuntos que hay en tu bandeja de entrada, ya que temes volver a perderle la pista de nuevo.

Si te ocurriera eso a ti, empieza por preguntarte si se trata de algo que *tiene* que hacerse sin falta antes de que termines este período inicial de implementación. Si fuera así, lo mejor es que te ocupes de ello inmediatamente, para que puedas olvidarte del asunto. Si no, sigue y ponlo en «entradas». De todas maneras, vas a poner estas a cero, y todo lo que contengan procesado muy pronto, así que no se perderá.

Si no puedes llevar a cabo esa acción de inmediato y aun así *tienes* que tener el recordatorio delante para no olvidarte, forma un montón de «emergencia» en alguna parte donde puedas tenerlo a mano. No es, desde luego, la solución ideal, pero servirá. No te olvides de que a medida que te vas haciendo más consciente de tus asuntos, aparecerá cierto grado de angustia. Para contrarrestarla, crea todos los apoyos que necesites.

Empieza por tu escritorio

¿Ya estás listo? Muy bien. Empieza por apilar esas cosas que tienes en tu mesa en la bandeja de entrada; con frecuencia habrá muchas cosas que están al alcance de la mano que tienen que ir allí dentro. Muchas personas utilizan toda la superficie de la mesa como «bandeja de entrada»; si eres una de ellas, estarás rodeado de montones con los que empezar a recopilar. Comienza por un extremo de tu espacio de trabajo y ve moviéndote en círculo, resolviendo las cosas a medida que te las encuentras. Los elementos habituales serán:

- Pilas de cartas, informes, documentos, materiales de lectura
- Notas en pósits
- Tarjetas de visita recogidas
- Recibos
- Notas de reuniones

Refrena el impulso, habitual en todo el mundo al comenzar, de decir: «Bueno, sé lo que hay en este montón, y ahí es donde quiero dejarlo». Esto es precisamente lo que no ha funcionado antes, así que es necesario que todo vaya a la bandeja de entrada. No he conocido a nadie que cediera y sometiera todos sus montones familiares a este procedimiento, que al terminar no sintiera un tremendo alivio.

> Es fácil resistirse y evitar ocuparse de algo que sabes que requiere ser analizado.

A medida que avances por la superficie de la mesa, plantéate si tienes alguna intención de cambiar algunas de las herramientas

Skannat med CamScanner

o equipo que tienes ahí. ¿Tu sistema de telefonía y tus dispositivos móviles están bien? ¿Y tu ordenador? ¿Y la propia mesa? Si hay que cambiar algo, anótalo en un papel y échalo a las «entradas».

Los cajones de la mesa

A continuación enfréntate a los cajones de la mesa, si los tuvieras, de uno en uno. ¿Hay algo ahí dentro digno de interés? ¿Algún asunto que requiera una acción? ¿Algo que esté ahí y que no deba estar? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es afirmativa, coloca el asunto que requiere una acción en «entradas» o escribe una nota al respecto. Una vez más, que aproveches esta oportunidad para limpiar y organizar los cajones o que te limites a tomar nota para hacerlo más tarde dependerá del tiempo del que dispongas y de la cantidad de cosas que haya allí dentro.

Otras superficies

Sigue tu labor por la oficina, recopilando todo lo que esté situado encima de armarios o mesas o mostradores y que no deba estar allí de forma permanente. A menudo habrá pilas de material de lectura, cartas, informes y diversas carpetas y material de apoyo para acciones y proyectos. Reúnelo todo.

Es posible que haya material de referencia que ya has utilizado y luego dejado de lado; si es así y puedes devolverlo al archivador o estantería en un segundo, no te lo pienses y hazlo. Aunque, antes de retirarlo, medita cuidadosamente si no tienes pendiente alguna acción relacionada con dicho material. Si fuera así, colócalo en «entradas» para que puedas ocuparte de él en fases posteriores.

Interior de los armarios

Ahora mira dentro de los armarios. ¿Qué hay allí? Estas son las áreas perfectas para almacenar los grandes suministros y materiales de referencia, y son igualmente atractivas para guardar las cosas de ínfima categoría. ¿Hay alguna cosa rota o desfasada ahí dentro? No es infrecuente que me encuentre con piezas de colección y objetos de valor sentimental que ya no significan nada para el dueño. El gerente de una oficina de seguros, por ejemplo, acabó tirando al menos tres docenas de galardones que había acumulado a lo largo de los años.

Piensa si los objetos de colección y con valor sentimental siguen teniendo algún significado para ti.

Una vez más, si alguna de estas áreas está fuera de control y necesita ser limpiada y organizada, anótalo en una hoja y ponla en «entradas».

Skannat med CamScanner

Suelos, paredes y estantes

¿Hay algo en el tablón de anuncios que requiera una acción? ¿Alguna cosa fijada con chinchetas a las paredes que no debiera estar ahí? ¿Alguna foto, ilustración, placa u objeto decorativo que requiera tu atención? ¿Y qué hay de los estantes abiertos? ¿Contienen algún libro que debas leer o regalar? ¿Algún catálogo, manual o carpeta de anillas que estén desfasados o que tengan alguna posible acción asociada a ellos? ¿Algunas pilas o montones de cosas en el suelo? Pon todo cerca de tu bandeja de entrada para añadirlo al inventario.

Equipo, mobiliario y plafones

¿Hay algo que quieras hacer o cambiar en relación con los aparatos, el mobiliario o el propio espacio físico de tu oficina? ¿Funciona todo bien? ¿Tienes todas las luces que necesitas? Si hay algún objeto que requiera una acción, ya sabes lo que tienes que hacer: hacer una nota y ponerla en «entradas».

Otros lugares

En función del alcance que le vayas a dar a este proceso, tal vez quieras hacer este tipo de recopilación en los demás lugares donde guardes cosas. Como he mencionado en el capítulo anterior, si estás decidido a vaciar por completo tu cabeza de preocupaciones, es imprescindible que lo lleves a cabo en todas partes.

> No permitas que las cosas pendientes que has considerado «no tan importantes» te minen la energía y la atención.

Algunas personas con las que trabajo encuentran sumamente útil llevarme a sus casas, o a otra oficina de la empresa, y que también allí les guíe en este proceso. A menudo se han dejado coger en la trampa de las cosas «no tan importante» de sus casas y otros espacios de trabajo secundario, y esto les ha dejado sin energía.

No se trata de que te deshagas de cosas que podrías querer

La gente suele confundir mi consejo como una defensa a ultranza del minimalismo. Nada más lejos de la realidad: si deshacerte de algo te hace sentir a disgusto, entonces *debes* conservarlo.* De lo contrario, te dedicarías a pensar en el hecho

*La acumulación obsesiva-compulsiva es un problema diferente y un trastorno cuyo tratamiento está fuera del alcance tanto de esta metodología como de mi experiencia.

Skannat med CamScanner

de que ahora no tienes algo que quizá podrías querer o necesitar. Mi labor de asesoramiento versa sobre la manera de valorar y organizar todo lo que tengas en tu ecosistema para que no desvíe tu atención innecesariamente. Y confieso que en muchas áreas soy una urraca consumada (como en el caso de las fotos digitales). Las cuestiones a considerar son sencillamente la cantidad de espacio del que dispones y que hayas hecho las pertinentes distinciones para no permitir que proyectos y acciones integrados queden sumergidos en lo que estás guardando. ¿Te gusta tener y guardar las doce cajas de revistas y notas de tu colegio? ¿Eres aficionado a tener todo tipo de juguetes disparatados, ilustraciones y cachivaches esparcidos por tu oficina para estimular el pensamiento creativo? No hay ningún problema, siempre que estén en el lugar que les escojas, conserven su forma y que en el sistema hayas capturado y procesado todo lo que quieras o necesites hacer al respecto.

Recopilación mental: el barrido mental

Una vez que estés convencido de haber recopilado todas las cosas físicas de tu entorno que es necesario procesar, deberás recopilar el resto de cosas que posiblemente estén ocupando tu espacio RAM mental. ¿A qué estás dedicando tu atención que no esté representado por algo que tengas ya en tu bandeja de entrada?

Aquí es donde entra en juego realmente el montón de hojas. Mi consejo es que escribas cada pensamiento, cada idea y cada proyecto en *sendas hojas por separado*. También podrías hacer una larga lista en una libreta o en alguna aplicación informática, pero dado que después procesarás cada elemento de forma independiente, en realidad es más eficaz hacerlo en hojas separadas. Para concentrarse en un asunto cada vez a medida que los procesas, al principio es necesario cierta disciplina. Así pues, asignar a cada pensamiento, por trivial que te parezca, su propio marcador de posición hace las cosas mucho más fáciles. Y el primer pensamiento que captures rara vez tendrá que ver con lo que querrás controlar en relación con él (que serán el resultado deseado y la acción siguiente). Es muy probable que acabes deshaciéndote de estas hojas, aunque te resultará práctico tenerlas como elementos independientes de los que te ocuparás en la fase de procesamiento.*

---

*Muchas personas (incluso las que se decantan por la alta tecnología), en cuanto se dan cuenta del valor de anotar un sencillo pensamiento en una simple hoja, han terminado por convertirlo en parte de su método de gestión personal continua. Es una gran cosa darle a tus pensamientos potencialmente importantes ¡el mérito que se merecen!

Skannat med CamScanner

Probablemente te llevará entre veinte minutos y una hora despejar tu mente escribiendo notas por separado, *después* de que hayas recopilado todo lo demás. Cuando lo hagas, te irás dando cuenta de que se te suelen ocurrir las cosas de una forma bastante aleatoria: pequeñas, grandes, personales, profesionales, y sin ningún orden concreto.

En este caso, busca la cantidad: en este proceso es mucho mejor pasarse de largo que arriesgarse a pasar algo por alto, y de la basura siempre podrás deshacerte más tarde. Tal vez tu primera idea sea: «Poner en marcha el cambio climático global», para a continuación pensar: «¡Tengo que comprarle comida al gato!» Cógelas todas. Y no te sorprendas si durante este trámite has formado un buen montón de papel en las «entradas».

Listas de Verificación

Para que te ayude a despejar la cabeza, tal vez quieras revisar la siguiente lista de Verificación de Asuntos Incompletos, punto por punto, para que compruebes si te has olvidado de algo. Con frecuencia necesitarás un empujoncito para desenterrar algo que merodea en lo más profundo de tu mente. Y no te olvides: cuando se te ocurra algo, escríbelo en un papel y échalo en la bandeja de entrada.

Skannat med CamScanner

Detonadores de Incompletos

Profesionales

Proyectos iniciados, no terminados

Proyectos que hay que iniciar

Proyectos «a revisar…»

Compromisos / promesas a los demás
- Jefe / socios
- Colegas
- Subordinados
- Otros en la empresa
- Personas «de fuera»
  - Clientes
  - Otras empresas
  - Profesionales
  - Vendedores

Comunicaciones a hacer / recibir
- Internas / externas
  - Iniciar o responder a:
    - Llamadas telefónicas
    - Mensajes de voz
    - Correos electrónicos
    - Mensajes de texto
    - Cartas
    - Publicaciones redes sociales

Otros escritos por terminar / enviar
- Informes
- Evaluaciones / análisis
- Propuestas
- Artículos
- Materiales marketing
- Manuales / instrucciones
- Resúmenes
- Nuevas versiones y correcciones
- Informes de situación
- Seguimiento conversaciones y comunicaciones

Reuniones a fijar / solicitadas

¿Quién tiene que saber qué decisiones?

Lecturas / informes importantes

Financieros
- Tesorería
- Presupuestos
- Pronósticos / previsiones
- Pérdidas y ganancias
- Balance
- Previsiones
- Línea de crédito
- Bancos
- Cuentas por cobrar
- Deudas exigibles
- Caja menor
- Inversores
- Gestión de activos

Planificación / organización
- Planificación formal (metas y objetivos)
- Proyectos en marcha (fases siguientes)
- Planes de negocio
- Planes de marketing
- Planes financieros
- Iniciativas de organización
- Eventos inminentes
- Reuniones
- Presentaciones
- Conferencias
- Estructuración orgánica
- Cambios en las instalaciones
- Instalación de nuevos sistemas / equipo
- Viajes
- Vacaciones
- Viajes de negocios

Skannat med CamScanner

Gestión interna
- Organigrama
- Reestructuración
- Funciones
- Descripción cometidos
- Instalaciones
- Nuevos sistemas
- Dirección
- Iniciativas de cambio
- Planificación sucesión
- Cultura empresarial

Marketing / promoción
- Campañas
- Materiales
- Relaciones públicas

Administración
- Legal
- Seguros
- Personal
- Plantilla
- Políticas / funcionamiento
- Formación

Plantilla
- Contratación / despidos / ascensos
- Evaluaciones
- Comunicaciones
- Gestión plantilla
- Remuneraciones
- Reconocimientos
- Moral

Ventas
- Clientes
- Perspectivas
- Artículos principales
- Procedimientos venta
- Formación
- Establecimiento relaciones
- Informes
- Servicio al cliente

Sistemas
- Dispositivos móviles
- Teléfonos
- Ordenadores
- Programas informáticos
- Bases de datos
- Telecomunicaciones
- Internet
- Archivos y referencias
- Inventarios
- Almacenamiento

Oficinas / emplazamiento
- Espacio / distribuciones
- Mobiliario
- Equipo
- Decoraciones
- Servicios
- Suministros
- Mantenimiento / limpieza
- Seguridad

Reuniones
- Próximas
- Que hay que convocar / solicitadas
- Informativas necesarias

Desarrollo profesional
- Formación / seminarios
- Cosas que aprender
- Cosas que averiguar
- Habilidades a practicar / perfeccionar
- Libros que leer / estudiar
- Estudio
- Enseñanza oficial (carné de conducir, licenciatura)
- Historial académico
- Objetivos rendimiento

Vestuario profesional

En espera...
- Información

Skannat med CamScanner

- Tareas / proyectos delegados
- Terminaciones fundamentales para proyectos
- Respuestas a preguntas
- Contestación a:
  - Correos electrónicos
  - Cartas
  - Propuestas
  - Llamadas
  - Invitaciones
  - Solicitudes
  - Reembolsos
  - Reclamaciones seguros
  - Artículos encargados
  - Reparaciones
  - Entradas
  - Decisiones de otros

Personales

- Proyectos iniciados no terminados
- Proyectos a iniciar necesariamente
- Proyectos: otras organizaciones
  - Servicio militar
  - Comunidad
  - Voluntariado
  - Organización espiritual
- Compromisos / promesas con los demás
  - Pareja / cónyuge
  - Hijos
  - Padres
  - Familiares
  - Amigos
  - Profesionales
  - Artículos retornables
  - Deudas
- Comunicaciones que hacer / recibir
  - Llamadas
  - Correos electrónicos
  - Postales y cartas
  - Agradecimientos
  - Textos
  - Publicaciones redes sociales
- Próximos eventos
  - Cumpleaños
  - Aniversarios
  - Bodas
  - Graduaciones
  - Recepciones
  - Excursiones
  - Vacaciones
  - Viajes
  - Cenas
  - Fiestas
  - Acontecimientos culturales
  - Acontecimientos deportivos
- Administración
  - Material oficina casa
  - Equipo
  - Teléfonos
  - Dispositivos móviles
  - Medios comunicación vídeo / audio
  - Buzón de voz
  - Ordenadores
  - Programas informáticos
  - Internet
  - Archivo y registros
  - Copias seguridad / almacenamiento de datos

Skannat med CamScanner

- Ocio
  - Libros
  - Música
  - Vídeos
  - Viajes
  - Lugares que visitar
  - Gente que visitar
  - Navegar por la Red
  - Fotografías
  - Equipamiento deportivo
  - Aficiones
  - Cocina
  - Juegos
- Economía
  - Facturas
  - Bancos
  - Inversiones
  - Préstamos
  - Impuestos
  - Presupuesto
  - Seguros
  - Hipoteca
  - Contabilidad
  - Asesor fiscal
- Mascotas
  - Salud
  - Educación
  - Suministros
- Asuntos legales
  - Testamentos
  - Fondos
  - Propiedades inmobiliarias
  - Pleitos
- Proyectos / actividades familiares
  - Pareja / cónyuge
  - Hijos
  - Padres
  - Parientes
- Hogar / enseres domésticos
  - Inmueble
  - Reparaciones
  - Construcción
  - Remodelación
  - Caseros
  - Calefacción y aire acondicionado
  - Fontanería
  - Servicios
  - Tejado
  - Jardinería
  - Camino acceso
  - Garaje
  - Muros
  - Suelos
  - Techos
  - Decoración
  - Muebles
  - Electrodomésticos
  - Luces e instalación eléctrica
  - Equipo / utensilios cocina
  - Lavandería
  - Depuración, organización, limpieza
  - Almacenamiento
  - Proveedores servicios
- Salud
  - Médicos
  - Dentistas
  - Oculista
  - Especialistas atención sanitaria
  - Revisiones médicas
  - Dieta
  - Alimentación
  - Deporte
- Desarrollo personal
  - Clases
  - Seminarios
  - Educación
  - Asesoramientos / terapias

Skannat med CamScanner

- Carrera profesional
- Expresiones creativas

Transporte
- Vehículos de motor
- Bicicletas
- Mantenimiento
- Reparaciones
- Desplazamiento casa-trabajo

Ropa
- Profesional
- Informal
- Formal
- Deportiva
- Complementos
- Maletas

- Reparaciones
- Sastrería

Recados
- Compras
- Tiendas
- Ferretería
- Provisiones
- Alimentos
- Regalos
- Farmacia
- Banco
- Tintorería
- Reparaciones

Comunidad
- Barrio
- Vecinos
- Servicio
- Colegios
- Compromiso cívico
- Voto

En espera...
- Encargos de productos
- Reparaciones
- Reembolsos
- Artículos prestados
- Información
- Confirmar asistencias
- Proyectos / tareas completadas por familiares / amigos

Skannat med CamScanner

EL INVENTARIO DE LAS «ENTRADAS»

Si ya has despejado tu cabeza de todas las cosas, personal y profesionalmente, entonces es probable que tu bandeja de entrada esté bastante llena y con toda seguridad a punto de desbordarse. Además de los elementos físicos y en papel que contiene, tu inventario de lo que hay «dentro» debería incluir los mensaje de voz y todos los correos electrónicos organizados actualmente en la bandeja de entrada de tu programa de comunicaciones. También debería incluir cualquier cosa incluida en las listas de tu organizador para las que todavía no hayas decidido ninguna acción siguiente.

La captura está completa cuando puedes ver fácilmente los límites externos del inventario de todo lo que sigue captando tu atención de alguna manera.

Por lo general, recomiendo a la gente que transcriban los mensajes de voz en un papel y los pongan en sus bandejas de entrada, junto con cualquier libreta organizadora que puedan haber utilizado, cuyos contenidos suelen necesitar una reconsideración a fondo. Si has estado utilizando una aplicación digital para cualquier otra cosa que no sea el calendario y la información de los contactos, te sugiero que imprimas todas las listas de tareas y tareas pendientes y las pongas también en tu bandeja de entrada. Los correos electrónicos es mejor dejarlos donde están, debido a su volumen y al factor de eficacia que supone ocuparse de ellos en sus propios subsistemas.

Pero las «entradas» no deben seguir siéndolo

Cuando has concluido todo esto, estás preparado para dar el siguiente paso. No debes dejar nada en «entradas» durante un período de tiempo indefinido, porque entonces seguro que volvería a introducirse sigilosamente en tu conciencia, puesto que tu mente sabría que no se está ocupando de eso. Por supuesto, uno de los factores principales en la resistencia de las personas a recopilar las cosas que hay en la bandeja de entrada es la ausencia de una buena metodología de procesamiento y organización para gestionarlas.

Lo cual nos lleva al siguiente capítulo: «Llevando las entradas a cero»

Skannat med CamScanner

6

Clarificando: llevando las «entradas» a cero

Dando por sentado que hayas recopilado ya todo lo que ocupaba tu atención, tu misión ahora consiste en llegar al fondo de la bandeja de entrada. Vaciarla no significa realmente terminar todas las acciones y proyectos que hayas capturado, sino tan solo identificar cada una de las cosas y decidir qué es, qué significa y qué vas a hacer con ella.

Para obtener una visión general de este proceso, quizá te resulte útil consultar el diagrama del Flujo de Trabajo de la página 156. La parte central ilustra todos los pasos que implica el clarificar y la toma de decisiones de las acciones siguientes.

Este capítulo se centra en los elementos de la parte central del diagrama, es decir, los pasos que hay que dar desde la bandeja de entrada hasta la casilla de la acción siguiente. Enseguida verás la organización natural que surge de aplicar este proceso a cada uno de tus ciclos abiertos. Por ejemplo, si coges algo en «entradas» y te percatas de que «tengo que llamar a Andrea acerca de esto, pero tengo que hacerlo el lunes, cuando esté en su oficina», entonces de inmediato diferirás esa acción y la introducirás en tu calendario para hacerla el lunes.

Te recomiendo que leas a fondo este capítulo y el siguiente, que trata de la organización de tus acciones, antes de empezar realmente a clarificar lo que hayas capturado en las «entradas»; eso te puede ahorrar algunos pasos. Cuando guío a los profesionales a través de este proceso, este se convierte invariablemente en un ir de acá para allá entre la sencilla fase de toma de decisiones en el *procesamiento* de los ciclos abiertos y la labor tanto más engorrosa de resolver la mejor manera de introducir tales decisiones en los sistemas de *organización* de cada uno.

Skannat med CamScanner

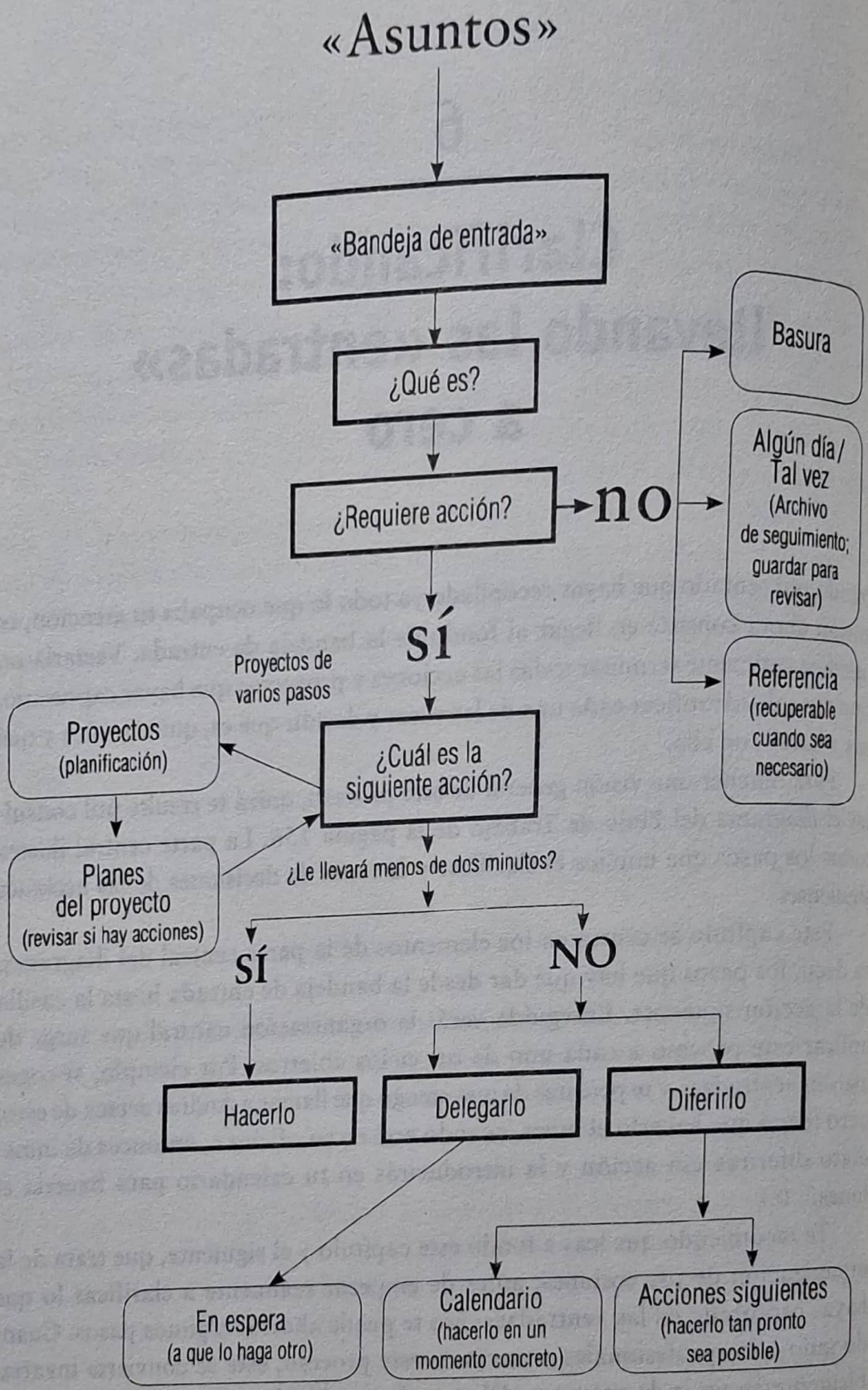


DIAGRAMA DEL FLUJO DE TRABAJO — CLARIFICANDO

Skannat med CamScanner

Muchas de las personas con las que trabajo, por ejemplo, están impacientes por instalar un dispositivo móvil que pueda sincronizarse con la aplicación corporativa que su empresa está utilizando para el correo electrónico y la organización de las agendas. En este caso, lo primero que hacemos (después de haber capturado la bandeja de entrada) es asegurarnos de que todos sus equipos y programas informáticos funcionan. A continuación, tenemos que limpiar (imprimiendo y borrando, por lo general) todo lo que han intentado organizar previamente en sus listas de tareas y ponerlo todo en la bandeja de entrada.

Por último, establecemos algunas categorías de trabajo, tales como «Llamadas», «Recados», «Agendas», «En ordenador», y así sucesivamente. Cuando empezamos a clarificar lo que hay en la bandeja de entrada, el cliente puede ir inmediatamente a su ordenador y escribir los pasos de su acción directamente en el sistema del que en última instancia va a depender.

Si no estás seguro de lo que vas a utilizar como sistema de recordatorio personal, no te preocupes; puedes empezar perfectamente con una agenda de anillas o lo que sea que estés utilizando actualmente para hacer listas. Siempre podrás actualizar tus herramientas más tarde, una vez que hayas puesto en funcionamiento el sistema.

DIRECTRICES PARA PROCESAR

La mejor manera de aprender este modelo es poniéndolo en práctica. Pero hay unas pocas normas básicas que hay que observar:

- Procesa primero el elemento que esté arriba del todo.
- Procesa un elemento cada vez.
- Jamás vuelvas a poner nada de regreso en «Entradas».

Primero el elemento que esté arriba del todo

Aunque el segundo elemento sea una nota personal de tu jefe nacional y el que esté arriba de todo sea un correo basura, ¡primero tienes que procesar el correo basura! Esta es una exageración meramente ilustrativa, pero el principio que establece es importantísimo: todo se procesa de la misma manera. El verbo «procesar» no significa «gastar el tiempo en algo», quiere decir exactamente «decidir qué es una cosa y qué acción

«Procesar» no significa «gastar el tiempo en algo».

Skannat med CamScanner

precisa, y luego despacharla en consonancia». De una forma u otra, vas a llegar al fondo de la bandeja en cuanto puedas, y tienes que procurar ocuparte de *todo* lo que haya allí dentro.

Una búsqueda de emergencia no es clarificar

La mayoría de la gente accede a su bandeja de entrada o correo electrónico para buscar ocuparse primero de los asuntos más urgentes, divertidos, fáciles o interesantes. Pero hay ocasiones en que una «búsqueda de emergencia» es adecuada y necesaria. (Yo también la hago con regularidad.) Puede darse el caso de que acabes de regresar de una reunión fuera de tu oficina y tengas que mantener una larga llamada en conferencia dentro de quince minutos, así que haces una comprobación para asegurarte de que no haya minas terrestres a punto de explotar y ver si tu cliente te ha enviado por correo electrónico su aceptación a la importante propuesta.

Pero esto no es procesar tu bandeja de entrada; es una búsqueda de emergencia. Cuando estés en el modo de procesamiento, tienes que acostumbrarte a empezar por un extremo e ir procesando los elementos de uno en uno por orden. En cuanto rompas esa norma y proceses solo lo que te apetezca procesar, en el orden que sea, indefectiblemente empezarás a dejar asuntos sin clarificar. En consecuencia, ya no tendrás una canalización que funcione, y todo volverá a amontonarse en tu mesa, tu oficina y en los depósitos de «entradas» del correo electrónico. Muchas personas viven en este estado de búsqueda de emergencia, permanentemente distraídos por lo que está llegando a las «entradas» y sintiéndose incómodos si no examinan rápida y constantemente el contenido de sus ordenadores y dispositivos móviles. Si confiaran en que las «Entradas» estuvieran totalmente procesadas cada uno o dos días, no se verían impulsados tan a menudo por esa necesidad de la búsqueda incesante.

¿Procesar primero lo último o lo primero en entrar?

Teóricamente, deberías darle la vuelta a la bandeja de entrada y procesar en primer lugar lo primero que entró. Aunque, siempre que limpies todo empezando por un extremo y acabando por el otro en un período razonable de tiempo, poca o ninguna diferencia habrá. Lo vas a ver todo inmediatamente. Y si vas a intentar resolver un montón de correos electrónicos atrasados organizados escalonadamente en «la bandeja de entrada», en realidad acabarás descubriendo que es más eficaz procesar en primer lugar el último

La bandeja de Entrada es una estación de procesamiento, no un recipiente de almacenamiento.

Skannat med CamScanner

en llegar debido al carácter jerárquico de los mensajes en los hilos de discusión, así que no querrás responder prematuramente a algo sin haber visto la conversación entera.

Un elemento cada vez

Tal vez descubras que eres propenso, mientras procesas tu bandeja de entrada, a coger algo y, al no saber qué es lo que quieres hacer exactamente con ello, dejar que tu mirada se desvíe hacia otro elemento situado bastante más abajo en el montón y ocuparte de este. Es posible que este segundo elemento te resulte más atractivo porque sabes de inmediato qué hacer con él... y porque no te apetece ponerte a pensar en el primero, el que tienes en la mano. Este es un terreno movedizo. Este último es probable que acabe en un montón de cosas «inciertas» a un lado de tu mesa porque te distrajiste con algo más fácil, más importante o más interesante que había debajo.

> Pensar en las cosas que has ido acumulando no es algo que ocurra de forma natural por propia iniciativa. Tienes que hacer el esfuerzo consciente de ponerte a pensar, igual que para ponerte a hacer ejercicio o limpiar la casa.

En general, la gente quiere sacar de golpe un montón de cosas de la bandeja de entrada, ponérselas delante e intentar resolverlas todas de inmediato. Aunque comprendo el deseo de ocuparse de una gran parte, no dejo de recordarles a mis clientes que aplacen todo lo que no sea el elemento que está en lo más alto. Centrarse en una sola cosa obliga a que la atención y la toma de decisiones necesarias se apliquen a todos los asuntos. Y si te interrumpen (lo cual es probable), no tendrás innumerables elementos del contenido de la bandeja desperdigados a tu alrededor, fuera de esta y descontrolados de nuevo.

La excepción de la multitarea

Existe una sutil excepción a la norma de procesar un elemento cada vez. Hay personalidades que necesitan desviar su atención de algo durante al menos un minuto para decidir qué hacer con ello. Cuando veo que esto le va a pasar a alguien, le dejo que coja dos y a veces hasta tres cosas al tiempo mientras está en la fase de procesamiento. Entonces le resulta más fácil y más rápido tomar una decisión sobre la acción necesaria.

Recuerda, no obstante, que la multitarea es una excepción, y que funciona exclusivamente si mantienes la disciplina de ocuparte de cada elemento inmediatamente y no dilatas nunca la decisión más allá de un minuto o dos.

Skannat med CamScanner

Nada vuelve a ponerse de regreso en las «Entradas»

El camino de salida de las «Entradas» solo tiene un sentido. Esto es realmente lo que se pretende indicar con la vieja advertencia de «ocuparse de las cosas solo una vez», aunque ocuparse de las cosas solo una vez sea de hecho una mala idea. Si hicieras eso, jamás tendrías una lista, porque finalizarías todo en cuanto lo vieras; y también serías sumamente ineficaz e ineficiente, puesto que para la mayoría de las cosas de las que te ocupas no tienes que adoptar medidas la primera vez que tienes conocimiento de ellas. En lo que sí es aplicable el consejo es en la eliminación de la mala costumbre de sacar cosas de la bandeja de entrada, no decidir qué significan o qué se va a hacer con ellas y luego volver a dejarlas allí. Una mejor formulación de la advertencia sería: «La primera vez que cojas algo de la bandeja de entrada, decide qué hacer con ello y adónde va. Jamás la vuelvas a poner en "Entradas" de nuevo».

Los científicos cognitivistas han demostrado ya la realidad de la *fatiga de la decisión*, término que alude al hecho de que cada decisión que tomas, sea grande o pequeña, disminuye tu energía cerebral en una cierta medida. Decidir «no decidir» acerca de un correo electrónico u otra cosa es una de esas decisiones que van agotando tu depósito de gasolina psicológico.

LA PREGUNTA CLAVE DEL PROCESAMIENTO: «¿CUÁL ES LA SIGUIENTE ACCIÓN?»

Has entendido el mensaje, ¿no es así? Vas a ocuparte de un elemento cada vez, y vas a tomar una decisión firme sobre la acción siguiente que requiere cada uno. Esto puede parecer fácil —y lo es—, aunque exige que lo pienses bien y deprisa. Las más de las veces la acción no será obvia, tendrá que determinarse.

> *Me parezco bastante a un mosquito en un campamento nudista; sé qué es lo que quiero hacer, pero no sé por dónde empezar.*
>
> —STEPHEN BAYNE

Por ejemplo, acerca de ese primer elemento, ¿tienes que llamar a alguien?, ¿rellenar algo?, ¿conseguir información en la Red?, ¿comprar algo en la tienda?, ¿hablar con tu ayudante?, ¿enviarle un correo electrónico a tu jefe? ¿Qué? Si hay una acción, su naturaleza específica determinará el siguiente grupo de opciones. Pero ¿y si dices: «Realmente no tengo nada que hacer con esto»?

Skannat med CamScanner

¿Qué pasa si no hay ninguna acción?

Es probable que una parte de lo que haya en tu bandeja de entrada no requiera ninguna acción. Habrá tres clases de cosas dentro de esta categoría:

- Basura
- Elementos para incubar
- Material de referencia

Basura

Si has seguido mis sugerencias, sin duda habrás tirado ya una buena pila de cosas. También es probable que hayas metido cantidad de material en la bandeja de entrada que ya no necesitas. Así que no te sorprendas si sigue habiendo muchísimas más cosas de las que tengas que deshacerte a medida que proceses tus asuntos.

Procesar todas las cosas de tu mundo te hará más consciente de lo que vas a hacer y de lo que *no* deberías estar haciendo. El director de una fundación con el que trabajé descubrió que había permitido que se le acumularan demasiados (¡miles!) correos electrónicos; correos que de hecho no iba a responder de ninguna manera. Al final, me confesó que utilizar mi método le había obligado a «ponerse a régimen» de las cosas incompletas que permitía que hubiera en su mundo.

Es probable que en algún momento te enfrentes a la pregunta de si guardas o no algo como referencia para el futuro. Yo tengo dos maneras de resolver eso:

- En caso de duda, a la basura con ello.
- En caso de duda, lo guardo.

Escoge lo que prefieras, ya que a mi modo de ver ambos planteamientos son buenos. Solo tienes que confiar en tu intuición y ser realista en cuanto a tu espacio. En general, las personas se angustian un poco a causa de todo esto porque sus sistemas jamás han sido realmente funcionales ni han estado bien delimitados. Si eres capaz de diferenciar con claridad entre lo que es material de referencia y suministros y lo que requiere una acción, y si tu sistema de referencia es sencillo y práctico, podrás guardar fácilmente todo el material que puedas alojar. Dado que no se requiere realizar ninguna acción en relación con eso, es tan solo un problema de espacio físico y logística. ¿Qué tamaño te gustaría que tuvieran tu biblioteca de referencia y tu caja de herramientas?

> El resultado del exceso de información es el mismo que el de su escasez: no tienes lo que necesitas, cuando y de la manera que lo necesitas.

Los expertos en archivística pueden brindarte una orientación más detallada acerca de

Skannat med CamScanner

todo esto, y tu contable te puede proporcionar los plazos de prescripción de los documentos que te indicarán cuánto tiempo y qué clase de documentación financiera deberías guardar. Por mi parte, lo que te sugiero es que distingas entre lo que requiere o no una acción. Y una vez que esté claro que no es necesaria ninguna acción, tienen cabida montones de opciones, en función de tus preferencias personales y de las capacidades de almacenamiento y consulta.

El universo digital plantea otras oportunidades y dificultades en relación con la decisión de lo que hay que guardar frente a lo que hay que tirar. Dado que los espacios de almacenamiento de los ordenadores y la nube parecen crecer permanentemente de manera exponencial, la buena noticia es que siempre vamos a conseguir mucho más espacio para almacenar muchas más cosas. Otra buena noticia es la potente función de búsqueda que ha ido creciendo conjuntamente. La mala noticia es que esto puede promover fácilmente el archivado indiscriminado, una considerable insensibilidad para el volumen y la confusión sobre la ubicación de las cosas, por buenas que puedan ser las funciones de búsqueda. Dado que el almacenamiento digital, sin demasiada planificación, se ha hecho casi automático, hay muchas posibilidades de crear un entorno de entrada permanente pero sin utilización. Estás creando una biblioteca tan grande y abrumadora, que has limitado tu capacidad para hacerla funcional para el trabajo que es importarte que hagas. A este respecto, la clave estriba en revisar y expurgar la información obsoleta, como sugerí en el capítulo anterior, además de un filtrado más concienzudo desde el principio mientras procesas tus entradas: «¿Realmente es necesario o útil que guarde esto, o puedo confiar en que tendré acceso a ello desde Internet u otras fuentes, si lo necesitara?»

Incubar

Casi seguro que habrá cosas en tu bandeja de entrada sobre las que te dirás: «Ahora no puedo hacer nada con esto, pero puede que más tarde sí». Algunos ejemplos de esto serían:

- Un correo electrónico que te anuncia un desayuno en la cámara de comercio con un orador invitado que tal vez te gustaría escuchar, pero es dentro de dos semanas y todavía no estás seguro de si a la sazón estarás en casa o fuera de la ciudad en un viaje de negocios.

- El orden del día de una reunión del consejo a la que te han invitado a asistir dentro de tres semanas. No es necesario realizar ninguna acción al respecto, aparte del hecho de que te informes la víspera de la reunión leyendo el orden del día.

Skannat med CamScanner

- Un anuncio de la próxima actualización del programa de una de tus aplicaciones favoritas. ¿De verdad necesitas esta nueva versión? No lo sabes; mejor la dejas dormir otra semana.

- Una idea que tuviste sobre algo que podrías querer hacer para la reunión anual de ventas del año que viene. No hay nada que hacer al respecto en este momento, pero te gustaría que se te recordara cuando llegue el momento de empezar a planificarla.

- Una nota para ti mismo sobre asistir a clases de acuarela, para lo que en este momento no dispones en absoluto de tiempo.

¿Qué haces con esta clase de cosas? Hay dos opciones que podrían funcionar:

- Anotarlas en la lista Algún día / Tal vez.

- Colocar un recordatorio de cada uno de ellos en tu calendario o en un archivo de seguimiento.

El objeto de todos estos métodos de incubación es proporcionarte un medio que te permita dejar de pensar en las cosas inmediatamente y tener la certeza de que en el momento oportuno reaparezca algún recordatorio de la posible acción. Desarrollaré esto con más detalle en el próximo capítulo, al hablar de la organización. Por el momento, limítate a pegar un pósit en esos elementos y etiquetarlos como «tal vez» o «recordar el 17 de octubre» y aparcarlos en una categoría En espera que irás acumulando para una clasificación posterior.*

Es bueno decidir no decidir acerca de algo. Lo único que necesitas es un sistema de «decidir no decidir» para no seguir pensando en ello.

Referencia

Muchas de las cosas que descubrirás en las «entradas» no necesitarán ninguna acción, aunque es posible que tengan valor como información potencialmente útil sobre diversos proyectos y asuntos. Lo ideal es que ya tengas implantado un sistema de archivo funcional (como el descrito en el capítulo 4) para guardar tu

---

*Para este propósito servirá perfectamente una de tus bandejas adicionales. Utilízala temporalmente durante este procesamiento inicial para reunir cosas para organizar más tarde. Después puedes utilizarla para guardar los papeles pendientes del trabajo en curso y los recordatorios físicos de las acciones siguientes.

Skannat med CamScanner

información de apoyo y referencia. Cuando te encuentres con material en tu bandeja de entrada y correo electrónico (así como en los archivos adjuntos y enlaces a sitios en la Red) que te gustaría guardar con fines de apoyo o de archivo, archívalo.

Probablemente descubrirás que hay montones de cosas de diverso tipo que quieres guardar pero que has apilado en montones o metido en cajones porque tu sistema de referencia era demasiado formal o simplemente no existía. Deja que te recuerde en este momento que para la implementación plena de esta metodología es esencial que dispongas de un sistema de archivo de referencia general que sea divertido de utilizar, que exija menos de sesenta segundos para guardar algo y que lo tengas al alcance de la mano desde tu silla. En el frenesí de la vida real, si archivar algo no resulta fácil, rápido y divertido, te limitarás a apilarlo o acumularlo en la bandeja de entrada, en vez de organizarlo. Y la consecuencia será que se hará mucho más dificultoso mantener las cosas procesadas.

Siempre que te encuentres con algo que quieres guardar, ponle una etiqueta, mételo en una carpeta archivadora e introduce esta en tu archivador. O pégale un pósit con instrucciones para tu secretaria de que haga otro tanto. O etiquétalo o clasifícalo digitalmente. En los inicios de mi actividad como instructor permitía a mis clientes que tuvieran un montón de cosas Para Archivar. Ya no; descubrí que si no puedes introducirlo en tu sistema inmediatamente, seguramente no lo hagas nunca. Si no quieres hacerlo ahora, casi seguro que tampoco lo harás más tarde.

En cuanto a las entradas digitales que quieras guardar como referencia, se plantean multitud de opciones. Si se trata simplemente de un correo electrónico que quieres conservar para poder recuperarlo más tarde, te sugiero que utilices las carpetas de almacenamiento que suelen estar disponibles en las aplicaciones de correo electrónico, a menudo en la columna del navegador situada a un lado de la ventana del usuario. Muchas personas dejan estos correos electrónicos que no requieren acción en la sección de «recibidos», que utilizan como una especie de archivador difuso; esto es algo que ocasiona graves atascos en el sistema. Por consiguiente, no dudes en crear inmediatamente un nuevo archivo de referencia para cada nuevo asunto, tema, persona o proyecto y arrastrar o introducir en él sin dilación el correo electrónico.

En cuanto a los documentos, archivos adjuntos, textos y gráficos que haya en tu correo electrónico y que podrías querer guardar, tendrás que crear tus propios métodos de archivado. En la actualidad, existen muchas aplicaciones eficaces de almacenamiento de documentos en la nube, además de programas de organización y anotación accesibles desde multitud de dispositivos. La potencia, diversidad y rápida evolución de esta tecnología instrumental contradice cualquier recomendación sobre un método universal que sea mejor que los demás. Incumbe a cada

Skannat med CamScanner

uno de nosotros el experimentar, personalizar y modificar nuestras bibliotecas digitales en función de lo que dé mejores resultados. El secreto para mantener su eficacia estriba en la revisión regular de nuestros datos y en nuestra forma de organizarla; y en mantenerla actualizada y en condiciones operativas.

De nuevo, la clave debería estar en preguntarse: ¿sigo teniendo puesta la atención en mi sistema de referencia o su contenido? Si la respuesta es afirmativa, crea un proyecto y una acción siguiente para descargar eso y poner el piloto automático en esta área trascendental para ti.

Y si hay que realizar una acción... ¿cuál es?

Esta es quizá la práctica primordial de esta metodología. Si hay algo que tiene que llevarse a la práctica en relación con el elemento que está en «entradas», entonces tienes que decidir con exactitud cuál es la acción siguiente. Una vez más, «Acción siguiente» hace referencia a la siguiente actividad física y visible que sería necesaria para hacer avanzar la situación hacia su terminación.

> *Hacer un trabajo claro y sencillo que tenga un principio y un final equilibra la complejidad sin fin que suele fastidiar el resto de mi vida. Bendita sencillez.*
>
> —ROBERT FULGHUM

Pero esto es a la vez más fácil y más difícil de lo que parece.

La acción siguiente *debería* ser fácil de alumbrar, pero a menudo todavía no se te han pasado por la cabeza algunos análisis rápidos y ciertos pasos de la planificación que tienes que elaborar para poder determinar con precisión lo que ha de suceder para ponerle fin al asunto, por más que se trate de uno bastante sencillo.

A modo de ejemplo, echemos un vistazo a una lista de cosas que podría ocupar la atención de una persona cualquiera.

- Limpiar el garaje
- Hacer la declaración de renta
- Conferencia a la que voy a asistir
- Cumpleaños de Bobby
- Nota de prensa
- Evaluaciones de rendimiento
- Cambios en la gestión

Aunque cada una de estas cosas puede parecer relativamente clara como tarea o proyecto, decidir la acción siguiente de cada uno precisará de alguna reflexión.

Skannat med CamScanner

- Limpiar el garaje

... Bueno, solo tengo que entrar ahí y empezar. No, un momento, dentro hay un enorme frigorífico y primero tengo que deshacerme de él. Debería preguntarle a John Patrick si lo quiere para su campamento de verano. Así que debería...

- Llamar a John sobre el frigorífico del garaje

¿Y qué hay de...?

- Hacer la declaración de renta

... aunque en realidad no puedo empezar a hacerla hasta que no recupere los últimos justificantes de las rentas por inversiones. Hasta entonces, no puedo hacer nada, así que voy...

- Esperar la documentación de Acme Trust

Y en cuanto a la...

- Conferencia a la que voy asistir

... tengo que preguntarle a Sandra si va a prepararnos un dosier de prensa. Supongo que tengo que...

- Enviar un correo electrónico a Sandra para pedirle el dosier de prensa para la conferencia.

... y así sucesivamente. Las pasos de la acción —«Llamar a John», «Esperar la documentación», «Enviar correo electrónico a Sandra»— son las cosas que tienes que decidir en relación con todo lo que esté en tu bandeja de entrada que requiera una acción.

Cada acción siguiente tiene que ser sin excusas la siguiente cosa física que hay que hacer

Recuerda que se trata de actividades físicas y visibles. Muchas personas creen que han decidido la acción siguiente cuando han escrito «concertar cita»; pero eso no es la acción siguiente, porque no hace referencia a una conducta física. ¿Cómo conciertas una cita? Podría hacerse mediante una llamada telefónica o enviando

Skannat med CamScanner

un correo electrónico, pero ¿a quién? Tienes que decidir. Y si no decides ahora, seguirás teniendo que decidir en algún otro momento, y el objetivo de este proceso es conseguir que termines el ejercicio de reflexión sobre ese tema. Si no has identificado la siguiente acción física necesaria para iniciarlo, entonces se producirá un vacío psicológico cada vez que pienses en ello, aunque sea vagamente. Y te resistirás a darte cuenta, lo que conduce inevitablemente a la postergación.

> Hasta que no sepas cuál es la siguiente acción física, deberás seguir pensando antes de que pueda suceder algo; antes, en suma, de que puedas comprometerte adecuadamente.

Cuando coges el teléfono o te pones delante de tu ordenador, quieres tenerlo todo pensado para poder utilizar las herramientas que tienes y el lugar en el que estás para llevar a cabo las cosas con más facilidad, habiendo definido ya lo que hay que hacer.

Pero ¿qué sucede si te dices: «Bueno, la siguiente cosa que tengo que hacer es decidir qué hacer respecto a esto»? Esto es algo delicado. Decidir no es realmente una acción, porque las acciones llevan tiempo, y decidir no. Siempre hay alguna actividad física que se puede hacer para facilitar que tomes una decisión. El noventa y nueve por ciento de las veces lo único que necesitas es más información antes de poder tomarla. Dicha información adicional puede provenir de fuentes externas («Llama a Susana para recabar su opinión sobre la propuesta») o del propio pensamiento («Redacta algunas ideas sobre la nueva reorganización».) De una u otra manera, siempre hay una acción siguiente que determinar para hacer avanzar el proyecto.

> Decide qué actividad física tienes que realizar para que puedas tomar una decisión.

Una vez has decidido cuál es el paso de la acción

En cuanto hayas decidido cuál es realmente la acción siguiente, tienes tres opciones:

- *Hacerla* (si la acción requiere menos de dos minutos).
- *Delegarla* (si no eres la persona más adecuada para llevarla a cabo).
- *Diferirla* dentro de tu sistema de organización como opción para un trabajo a realizar más tarde.

Hacerla

Si la acción siguiente se puede hacer en dos minutos o menos, hazla en cuanto cojas el asunto por primera vez. Si necesitas treinta segundos para leer el correo

Skannat med CamScanner

electrónico y contestar afirmativa o negativamente u otra cosa al remitente, hazlo ya. Si puedes echarle una ojeada a ese catálogo en solo un minuto o dos para ver si pudiera haber algo interesante, échale un vistazo y luego tíralo, dale curso o toma la referencia que se necesite. Si la acción siguiente para algo consiste en dejar un rápido mensaje en el buzón de voz de alguien, haz la llamada ahora.

Aunque no sea un elemento que exija máxima prioridad, hazlo ya si de todas formas piensas hacerlo en algún momento. La lógica de la regla de los dos minutos estriba en que ese es más o menos el momento a partir del cual empieza a necesitarse más tiempo para almacenar y seguir un asunto que para ocuparse de él la primera vez que cae en nuestras manos; en otras palabras, es el límite temporal más allá del cual se pierde la eficacia. Si la cosa no es lo bastante importante para que se haga, *deshazte de ella*. Y si lo es, y vas a terminar haciéndola de una u otra manera, debería tenerse en cuanta el factor de la eficacia.

Son muchas las personas que acaban descubriendo que adquirir el hábito de seguir la regla de los dos minutos provoca una mejoría espectacular en su productividad. El vicepresidente de una importante empresa de programación me confesó que tener esa costumbre le proporcionaba una hora más al día de tiempo libre para disfrutar de sus cosas. Era uno de esos ejecutivos de la alta tecnología que tiene que atender trescientos correos electrónicos al día y que se pasan la mayor parte de la jornada laboral enfrascados en tres iniciativas fundamentales. Muchos de esos correos eran de empleados que le informaban de sus actividades y necesitaban que les supervisara algo, les hiciera algún comentario o les diera su beneplácito para tirar adelante. Pero dado que cada uno se ocupaba de algún tema que no estaba dentro de sus prioridades, el directivo se limitaba a almacenarlos en la bandeja de entrada para ocuparse de ellos «más tarde». Una vez que había amontonado varios miles de correos, tenía que dedicar fines de semana enteros para intentar ponerse al día. No habría pasado nada si el hombre hubiera tenido veintiséis años, cuando de todas formas cualquier cosa provoca una descarga de adrenalina, pero ya era un treintañero y tenía hijos pequeños. Trabajar todo el fin de semana no era una conducta aceptable. Cuando me puse a trabajar con él, repasó los más de ochocientos correos que tenía en ese momento en la bandeja; resultó que muchos se podían tirar, bastantes tenían que ser archivados como referencias y muchos otros solo requerían una contestación de menos de dos minutos, cosa que realizó de un tirón. Cuando hablé con él un año después, ¡seguía estando al corriente! Nunca volvió a dejar que se le acumularan más correos electrónicos que los que entran en un pantallazo. Me dijo que eso había cambiado la naturaleza de su departamento, ya que

La regla de los dos minutos es mágica.

Skannat med CamScanner

su tiempo de respuesta había descendido de manera espectacular. ¡Sus empleados pensaban ahora que estaba hecho de teflón!

Este es un testimonio bastante impresionante, pero es indicativo de lo importante que pueden ser algunos de estos sencillos patrones de procesamiento, sobre todo cuando el volumen y la velocidad con que recibes las entradas no paran de aumentar.

De hecho, dos minutos es solo una orientación. Si dispones de un período de tiempo amplio para poder procesar tu bandeja de entrada, puedes ampliar el límite de cada asunto a cinco o diez minutos. Por otro lado, si tienes que ventilarte todas las entradas en un santiamén, a fin de decidir la mejor manera de emplear tu tarde, entonces quizá debas acortar el tiempo a un minuto, o incluso a treinta segundos, de manera que puedas revisarlo todo un poco más deprisa.

Te sorprenderá cuántas acciones de dos minutos puedes realizar incluso en relación con tus proyectos más trascendentales.

No sería mala idea que te cronometraras cuando revises algunos de los asuntos mientras te vas habituando al proceso. La mayoría de los profesionales con los que trabajo tienen dificultades para calcular cuánto son realmente dos minutos, de manera que subestiman la cantidad de acciones seguras que probablemente se pueden realizar. Por ejemplo, si tu acción consiste en dejarle un mensaje a alguien y hablas con la persona real en lugar de dejárselo en su buzón de voz, por lo general la llamada durará un poco más que dos minutos.

En realidad, no tienes que hacer ningún seguimiento de nada con respecto a tus acciones de dos minutos, solo hacerlas. Ahora bien, si llevas a cabo una acción y no terminas el proyecto con ella, tendrás que clarificar cuál es la siguiente y gestionar el asunto de acuerdo a los mismos criterios. Por ejemplo, si tu acción es sustituir un cartucho de tu impresora y descubres que no tienes ninguno de reserva, deberás decidir cuál es la acción siguiente para conseguirlo («Encargar cartuchos para la impresora de repuesto en Internet»), y entonces *hacerlo*, *delegarlo* o *diferirlo* según convenga.

El mundo solo se puede comprender mediante la acción, no por la contemplación. La mano es más importante que el ojo. La mano es la vanguardia de la mente.

—J. BRONOWSKI

Sigue la regla de los dos minutos y mira a ver cuántas cosas consigues hacer en el proceso de limpiar los montones que hay en tus «entradas». A muchos les sorprende la cantidad de acciones de dos minutos que es posible realizar, a menudo en relación con sus proyectos de mayor trascendencia en ese momento. Y también disfrutan aplicando este enfoque a las pequeñas cosas sin terminar que llevan tiradas por ahí, fastidiándoles, demasiado tiempo.

Skannat med CamScanner

La regla de los dos minutos se ha convertido en la salvación de muchas personas al permitirles tomar el control de su enorme volumen de correos electrónicos. En un entorno donde se mueva un gran volumen de estos, es probable que al menos el 30 por ciento de los que requieren una acción necesiten menos de dos minutos para ser respondidos y despachados (suponiendo una habilidad aceptable con el teclado). Si te estás ocupando de tu correo electrónico, ser fiel a esta sugerencia mejora de forma notable la capacidad de respuesta y productividad de tu ecosistema. Cuando estoy con alguien limpiando su inventario de correos electrónicos, invariablemente se generan docenas de acciones rápidas que hacen que «se vuelvan las tornas» en múltiples frentes, lo que hace que se desbloquee una cantidad de trabajo atrasado considerable.

Dicho esto, lo que no deberías hacer es convertirte en esclavo de las acciones de dos minutos y dedicarles todo el día. Esta norma debería aplicarse fundamentalmente cuando te ocupes de las nuevas entradas; por ejemplo, al procesar tu bandeja de entrada, al interactuar con alguien en la oficina o en casa, o simplemente al solventar un encuentro casual en el pasillo. Pero si no la haces cuando aparece, y sigues necesitando hacerla, tendrás que dedicar tiempo y energía a capturarla, clarificarla y hacerle un seguimiento para evitar que invada tu cabeza.

Delegarla

Si la acción siguiente te va a llevar más de dos minutos, hazte la siguiente pregunta: «¿Soy la personas más idónea para hacer esto?» Si no lo eres, derívala a la persona adecuada por sistema.

La delegación no tiene siempre un sentido descendente, de manera que puedes decir: «Esto tiene que ir al Servicio al Cliente», o «Mi jefe tiene que echarle un vistazo a esta siguiente acción», o bien «Necesito que mi socio me dé su opinión al respecto».

Una manera sistemática de hacerlo sería como sigue:

- Enviar a la persona adecuada un correo electrónico.
- Escribir una nota en una hoja y remitir el asunto a esa persona.
- Enviarle un mensaje de texto o dejarle recado en el buzón de voz.
- Añadirlo como punto del día a una lista para tu próxima conversación en tiempo real con esa persona.
- Hablar con ella directamente, bien personalmente, bien por teléfono, mensaje de texto o mensaje instantáneo.

Aunque cualquiera de tales opciones puede servir, mi consejo (con algunas excepciones) es que se hagan por el orden indicado, de arriba abajo. El correo

Skannat med CamScanner

electrónico suele ser la manera más rápida del sistema; no solo proporciona un registro electrónico, sino que permite que el destinatario se ocupe del asunto a su conveniencia. Las notas escritas están a continuación porque también entran en el sistema inmediatamente, y el destinatario tiene luego algo físico que puede utilizar como recordatorio para organizarse. Si una parte del material que vas a entregar está en soporte papel, sin duda la manera de hacerlo es mediante una comunicación escrita; como con el correo electrónico, la persona a la que le pasas el asunto puede entonces encargarse de él siguiendo su propio programa. Los mensajes de voz y de texto pueden ser eficaces, y muchos profesionales viven de ello; el inconveniente estriba en que entonces el seguimiento se convierte en una exigencia más para ti y el destinatario, en que lo que dices no siempre es lo que se escucha y en que los textos son considerablemente crípticos. Lo siguiente sería guardar la comunicación en una lista de prioridades o una carpeta para la siguiente reunión ordinaria que tengas con esa persona. A veces esto es necesario debido a la naturaleza delicada del asunto o a la minuciosidad con que hay que tratarlo, pero eso implica que para que avance hay que esperar a que la reunión se produzca. La opción menos preferible sería que tanto tú como la persona en cuestión interrumpierais lo que estáis haciendo en el momento para hablar del asunto. Si bien esto es inmediato, obstaculiza el flujo de trabajo de ambos y plantea el mismo inconveniente que con el buzón de voz: no queda constancia escrita.

Seguimiento de lo que se delega. Si en efecto delegas una acción en otra persona y te preocupa si va a haber algún resultado, tendrás que hacer un seguimiento. Como te explicaré en el siguiente capítulo, que versa sobre la organización, verás que una de las categorías importantes que hay que gestionar es la de En espera.

A medida que vayas perfeccionando tu propio sistema personalizado, las cosas que finalmente delegues y de las que hagas un seguimiento pueden aparecer como una lista en un dietario, una carpeta de archivador que guarde los documentos de cada asunto por separado y/o una lista descrita como En espera en tu programa informático. Por el momento, si todavía no has implantado un sistema fiable, basta con que anotes en un papel lo siguiente: «E/E: respuesta de Bob» y lo coloques en un montón o bandeja aparte en un grupo de notas Pendientes que pueden derivarse de tu procesamiento.

¿Y qué pasa si la pelota ya está en el tejado de otra persona? En el ejemplo citado anteriormente, en el que esperabas que llegara cierta documentación para poder hacer tu declaración de renta, la acción siguiente es ahora competencia de un tercero. En tales situaciones también querrás hacer un seguimiento de la ac-

Skannat med CamScanner

ción como un asunto delegado, o como uno En espera. En la hoja que dice: «Hacer la declaración de renta», escribe algo como: «Esperar a la documentación fiscal de Acme Trust» y colócala en el montón de Pendientes.

Es importante que siempre que entregas algo a otra persona anotes la fecha; de todas las categorías de tu sistema personal, esta es la que tienes que controlar por encima de todo. Las pocas veces que querrás realmente consultar esa información («Pero yo llamé y encargué eso el 12 de marzo»), hará que valga pena adquirir este hábito.

Difiérelo

Es probable que la mayoría de las acciones siguientes que decidas para las cosas que están en la bandeja de entrada sean las que tengas que hacer tú y lleven más de dos minutos ponerlas en práctica. La llamada que tienes que hacer a un cliente, un correo electrónico para tu equipo que tardarás un poco en pensar y redactar, el regalo que le tienes que comprar a tu hermano en la tienda de artículos deportivos, una aplicación informática que has de descargar de la Red y probar, la conversación que tienes que mantener con tu pareja sobre el colegio al que estáis pensando enviar a vuestra hija... todo esto encaja en la descripción.

Estas acciones tienen que ser anotadas en algún lugar y luego ser organizadas en las categorías adecuadas para que puedas acceder a ellas cuando lo necesites. Por el momento, sigue adelante y pega sendos pósits en las hojas que haya en «entradas» con la acción escrita en ellos, y ponlas en el montón de los documentos Pendientes que ya has procesado.

Las cosas pendientes que quedan por hacer

Si sigues las instrucciones de este capítulo, tirarás un buen montón de cosas, archivarás un puñado, harás muchas acciones de dos minutos y delegarás algunos asuntos en los demás. También acabarás con un montón de asuntos con acciones asociadas que todavía tienes que hacer —pronto, algún día o en una fecha concreta— y recordatorios de cosas que te están esperando o esperan a otras personas. Este grupo de asuntos Pendientes está formado por las acciones que has delegado o has diferido, y es lo que todavía tiene que ser organizado de alguna manera en tu sistema personal, un tema del que se dará cuenta detallada en el siguiente capítulo de forma escalonada.

Skannat med CamScanner

IDENTIFICAR LOS *PROYECTOS* QUE TIENES

Este último paso para llegar al fondo de la «bandeja de entrada» exige que pasemos desde la perspectiva de los detalles de una sola acción a una visión más general: la de tus proyectos.

De nuevo, defino «proyecto» como cualquier resultado que estés dispuesto a lograr y que requerirá más de una acción para su culminación. Si revisas un inventario de acciones que ya hayas creado —«Llamar a Frank por la alarma del coche»; «Enviar correo electrónico Bernadette en relación materiales conferencia»—, sin duda reconocerás algunas cosas que tienen más entidad que la única acción que hayas definido. Sigue siendo necesario hacer algo acerca de la alarma del coche después de llamar a Frank, y seguirá habiendo algo en lo que ocuparse en relación con la conferencia después del correo electrónico enviado a Bernadette.

Espero que seas capaz de entender el motivo realmente práctico de que defina los proyectos de la forma tan amplia como los defino: si con la acción que has identificado no se alcanza el resultado, entonces necesitarás alguna señal que te recuerde las acciones que tienes pendientes hasta que hayas zanjado la cuestión. Tienes que hacer una lista de «proyectos», lista que puede incluir cualquier cosa, desde «Organizar una fiesta de cumpleaños» a «Deshacerse de la línea de productos informáticos», pasando por «Finalizar sistema de remuneración». El propósito de esta lista no es reflejar tus prioridades, sino solo asegurarte que tienes recordatorios para todos esos ciclos abiertos.

> Ahora mismo es probable que tengas entre treinta y cien proyectos.

Que elabores tu lista de proyectos mientras estás empezando a procesar tu bandeja de entrada o que lo hagas después de que hayas creado tus listas de acciones, no tiene realmente ninguna importancia. Lo único necesario es que la hagas en algún momento, y que la mantengas, porque es la clave para saber dónde estás y dónde quieres estar y alimentar la sensación de que controlas semanalmente tu vida.

Por el momento, asegurémonos de que «todos los sistemas» de tu estructura organizativa están «en funcionamiento».

Skannat med CamScanner

7

Organizando: creando los recipientes adecuados

Tener en funcionamiento un sistema de organización integral y sin fisuras te confiere un poder tremendo, porque permite que tu mente se libere de los pensamientos de escaso valor y se centre en la atención intuitiva sin que la distraigan los problemas que no han sido tratados de manera adecuada. Pero, para que eso ocurra, tu sistema de organización físico deber ser mejor que el mental.

> Necesitas una organización sólida para que te mantengas centrado en el panorama general y elimines la constante presión de tener que recordar las cosas, o de que se te tengan que recordar.

Estar organizado significa ni más ni menos que el lugar que ocupan las cosas cuadre con lo que significan para ti. Si decides que quieres guardar algo como referencia y lo pones donde tiene que estar tu material de referencia, eso es estar organizado; si crees que necesitas un recordatorio para una llamada que tienes que hacer, siempre que pongas aquel donde quieres que estén los recordatorios de las llamadas, estarás organizado. Tan sencillo como parece y, sin embargo, pide hacerse una importante pregunta: «¿Qué es lo que *significa* lo que sea para ti? Resulta que gran parte de lo que la gente trata de organizar no ha sido procesado, de acuerdo con lo explicado en el capítulo anterior. E incluso una vez que lo ha sido, cabe afinar mucho más en las distinciones, lo que te proporcionará una mayor creatividad y control. Me extenderé más sobre algunas de estas cuestiones a lo largo de este capítulo, mientras te voy guiando por las medidas organizativas y herramientas que necesitarás cuando proceses tu bandeja de entrada. Cuando empieces a procesarla, crearás listas y grupos de cosas que quieres organizar y en los que incluirás otros asuntos que inevitablemente se te irán ocurriendo. En otras palabras, tu sistema de organización no es algo que necesariamente crearás de golpe y de forma aislada. Irá evolucionando a medida que proceses tus asuntos y compruebes que has puesto todo en el lugar que más *te conviene*. Debería evolucionar

Skannat med CamScanner

y evolucionará, igual que tú. Las distinciones fundamentales del significado que tienen las cosas para ti se mantendrán para siempre, pero dentro de un año, puede que la estructura óptima para gestionarlas te suscite una opinión distinta a la que mereció hoy al enfrentarte a tu mundo.

Si no creo un sistema seré esclavizado por el de otro.

—WILLIAM BLAKE

El círculo exterior del Diagrama de flujo de trabajo (página contigua) muestra los principales grupos a los que irán a parar las cosas cuando decidas qué son y qué tienes que hacer en relación con ellas.

LAS CATEGORÍAS ESENCIALES

Hay siete tipos principales de cosas a las que deberás hacerles un seguimiento y gestionarlas de una forma organizada y operativa:

- Una lista de proyectos
- Material de apoyo a los proyectos
- Calendario de acciones e información
- Listas de Acciones siguientes
- Una lista de En espera
- Material de referencia
- Una lista de Algún día / Tal vez

La importancia de unos límites bien definidos

Es esencial mantener todas estas categorías nítidamente delimitadas. Cada una representa una clase distinta de acuerdo que alcanzamos con nosotros mismos para que nos sean recordados en un momento concreto y de una manera determinada, así que si sus límites se desdibujan y empiezan a mezclarse, se perderá gran parte del valor de la organización.

Esta es la razón de que capturar y clarificar cuál es tu relación con ellas sea específicamente primordial para organizarse. La mayoría de las personas intentan imponer mayor control en su mundo «organizándose», y acaban reordenando inventarios incompletos de cosas todavía sin aclarar. Sin embargo, en cuanto hayas recorrido el proceso que te he sugerido anteriormente, tendrás muy claros los contenidos de las cosas que precisan un seguimiento y una manera muy práctica de clasificarlas y crear sus descriptores.

Skannat med CamScanner

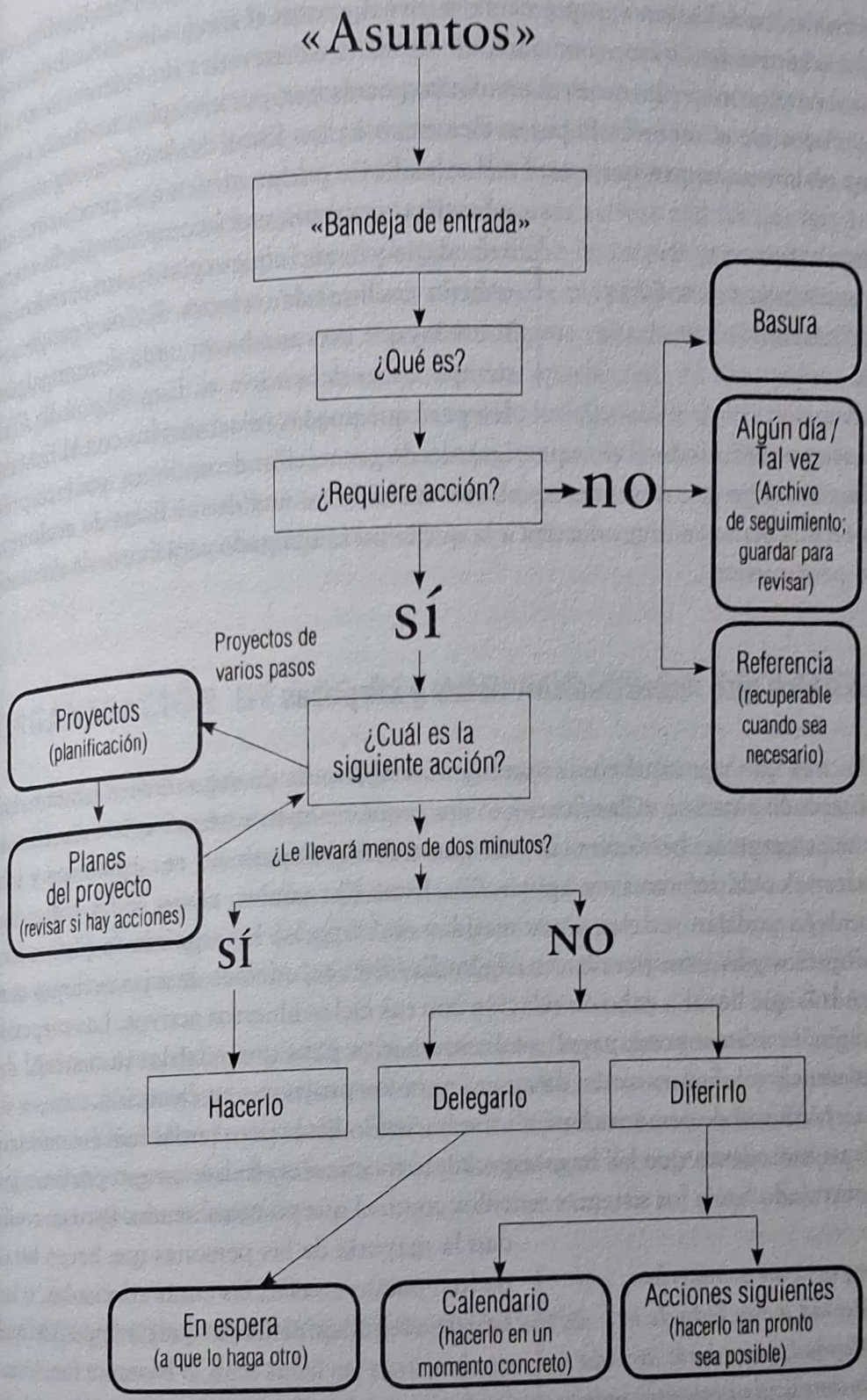


DIAGRAMA DEL FLUJO DE TRABAJO — ORGANIZANDO

Skannat med CamScanner

Si descuidas esta clasificación y permites que cosas con diferentes significados estén dentro del mismo grupo mental o visual, corres el riesgo de insensibilizarte psicológicamente a los contenidos. Si pones tus materiales de referencia en el mismo montón que las cosas que todavía quieres leer, por ejemplo, acabarás siendo insensible al montón. Si pones elementos en tus listas de Acciones siguientes que realmente tengan que estar en el calendario, porque tienen que producirse en unos días concretos, entonces no confiarás en tu calendario y tendrás que replantearte permanentemente tus listas de acciones. Si tienes proyectos sobre los que no vas a hacer nada durante algún tiempo, estos deben ir a tu lista Algún día/Tal vez para que puedas relacionarlos con la lista de proyectos utilizando el enfoque riguroso de generación de acciones que esto precisa. Y si algo que tienes en espera está incluido en una de tus listas de acciones, la reconsideración improductiva a la que te verás obligado será causa de un atasco permanente.

Las categorías tienen que mantenerse separadas visual, física y psicológicamente a fin de favorecer la claridad.

Lo único que necesitas son listas y carpetas

Una vez que sepas qué cosas necesitan ser objeto de un seguimiento (tratado en el capítulo anterior, «Clarificar»), lo único que realmente necesitas son unas listas y unas carpetas, herramientas más que suficientes para los recordatorios y los materiales de referencia y apoyo. Tus listas (las cuales, como se ha indicado, también podrían ser elementos metidos en carpetas) les seguirán la pista a los proyectos y asuntos para hacer Algún día/Tal vez, además de a las acciones que tendrás que llevar a cabo en relación con tus ciclos abiertos activos. Las carpetas (digitales o en soporte papel) serán necesarias para que guardes tu material de referencia y la información de apoyo para los proyectos en ejecución.

Multitud de personas llevan años haciendo listas pero jamás han encontrado el procedimiento que las haga especialmente eficaces. Existe un escepticismo incontrolado hacia los sistemas sencillos como el que yo recomiendo. Pero en realidad la mayoría de las personas que hacen listas no han puesto en ellas las cosas adecuadas, o las han dejado incompletas, lo que ha impedido que en sí mismas las listas sean lo bastante funcionales para permitir despejar la cabeza. Sin embargo, en cuanto sepas lo que va en cada lista, las cosas se harán mucho más fáciles; a partir de ahí, solo necesitas una manera de gestionarlas.

Me importa un comino la simplicidad a este lado de la complejidad, pero daría mi vida por la simplicidad que está más allá de la complejidad.

—Oliver Wendell Holmes

Skannat med CamScanner

Como ya he dicho, no deberías molestarte en crear ninguna estructura externa de prioridades sobre tus listas que más tarde tengas que reorganizar o volver a escribir cuando las cosas cambien. Intentar imponer semejante andamiaje ha sido una gran fuente de frustración en la organización de muchas personas. Establecerás las prioridades de forma más intuitiva si consideras la lista en su totalidad junto con una serie de variables cambiantes. La lista es solo una manera de que hagas el seguimiento al inventario completo de cosas activas con las que has adquirido un compromiso y de que dispongas de dicho inventario para su revisión.

Cuando hablo de una «lista», no te olvides que me refiero exclusivamente a una agrupación de elementos que comparten alguna característica similar. Una lista podría adoptar al menos una de estas tres apariencias: 1) una carpeta de archivador con distintas hojas para cada uno de los elementos de esa categoría, (2) una lista propiamente dicha en una hoja con un título (a menudo en una agenda o dietario de anillas) o (3) un inventario de asuntos en un programa informático o un dispositivo digital móvil.

ORGANIZACIÓN DE LOS RECORDATORIOS DE ACCIONES

Si has vaciado tu bandeja de entrada, casi seguro que habrás formado un montón de recordatorios Pendientes para tu uso que representan las acciones de más de dos minutos que no puedes delegar en otra persona; probablemente tengas entre veinte y sesenta o más de tales elementos. También habrás acumulado recordatorios de las cosas que has delegado en otra persona, y puede que tengas algunas más que tienen que ser colocadas en tu calendario o en el recipiente Algún día / Tal vez.

Así las cosas, deberás clasificar todo esto en grupos que te resulten lógicos, de manera que puedas revisarlos como opciones de trabajo cuando tengas tiempo. Y también deberás dividirlas físicamente de la forma más adecuada para organizar esos grupos como elementos en carpetas o en listas, y en soporte papel o en un programa informático.

Acciones que deben constar en tu calendario

Como queda dicho, a efectos organizativos hay dos clases esenciales de acciones: aquellas que deben realizarse en un día concreto y/o una hora determinada, y aquellas otras que tienes que llevar a cabo lo antes posible, compaginándolo con los demás asuntos del calendario (algunas quizá con una fecha límite de ejecu-

Skannat med CamScanner

ción). Estas acciones pueden estar previstas para una hora concreta (por ejemplo, «de 10 a 11 horas, reunión con Jim») o un día específico («Llamar a Rachel el martes para ver si recibió la propuesta»).

Mientras procesabas tu bandeja de entrada, seguramente te encontraste con cosas que anotaste correctamente en el calendario a medida que iban apareciendo. Quizá te percataras de que la acción siguiente para hacerte una revisión médica, por ejemplo, sería llamar y concertar una cita, y eso fue lo que hiciste (puesto que la acción requería dos minutos o menos) cuando tuviste la idea. Anotar la cita en tu calendario después de concertarla habría sido de sentido común.

El calendario solo debe mostrar el «panoramoa fijo» en torno al cual realizas el resto de tus acciones.

No obstante, lo que muchas personas quieren hacer, a causa quizá de viejos hábitos de hacer listas de tareas diarias, es anotar en el calendario las acciones que creen que les *gustaría* tener hechas el próximo lunes, por decir algo, pero que en realidad es posible que no lo estén y tengan entonces que ser aplazadas al día siguiente. *Refrena este impulso.* Tienes que confiar en tu calendario como algo sagrado que refleja con exactitud los límites estrictos de tus compromisos diarios, que deberían ser perceptibles a simple vista mientras estás metido en el tráfago cotidiano. Todo esto será más fácil si las únicas cosas que están anotadas allí son las que realmente *tienes* que terminar, o de las que has de saber, ese día. Cuando el calendario queda relegado al rol que le es propio en la fase de organización, la mayoría de las acciones que tienes que hacer quedan dentro de la categoría de «lo antes posible, en función de todas las demás cosas que tengo que hacer».

Organizar las acciones que hay que hacer lo antes posible por el contexto

A lo largo de muchos años, he descubierto que la mejor manera de acordarse de una acción que hay que hacer «lo antes posible» es por el *contexto* particular que necesita esa acción, esto es, o la herramienta, o el lugar, o la situación necesaria para terminarla. Por ejemplo, si la acción precisa un ordenador, debería anotarse en una lista En ordenador; si la acción te exige que salgas y te muevas por el mundo (tales como pasar por el banco o ir a la ferretería), el lugar adecuado para seguirle la pista sería la lista Recados. Si el siguiente paso consiste en hablar de algo personalmente con tu socia, Emily, lo más lógico es meterla en la carpeta o lista asignada a «Emily».

Hasta qué punto han de estar diferenciadas tales categorías dependerá de (1) el número de acciones a las que tienes que hacerles un seguimiento y (2) la frecuencia con que les cambias los contextos en los que las haces.

Skannat med CamScanner

Si eres de esas raras personas que solo tienen veinticinco acciones siguientes, una única lista de Acciones siguientes podría bastar. En ella podrías incluir asuntos tan diversos como «Comprar clavos», «Hablar con el jefe sobre cambios en la plantilla» y «Anotar ideas para la reunión del comité». Sin embargo, si tienes cincuenta o cien acciones siguientes pendientes, guardarlas todas en una gran lista dificultaría enormemente ver lo que tiene que verse; cada vez que dispusieras de tiempo para hacer algo, tendrías que dedicarte a una reclasificación improductiva. Así, si en una conferencia tuvieras por casualidad un breve receso, durante el cual quizá pudieras hacer algunas llamadas, tendrías que identificar estas entre una gran cantidad de asuntos inconexos. Y si salieras a hacer diferentes cosas, es probable que necesitaras seleccionar tus recados y hacer otra lista.

Otro factor de la productividad que promueve esta clase de organización es la optimización de tu energía cuando estés en una u otra situación. Cuando estás en situación de «hablar por teléfono», te ayuda a hacer muchas llamadas, lo suficiente para reducir o liquidar tu lista Llamadas. Cuando tienes encendido el ordenador y navegas por la Red, es conveniente que hagas la mayor cantidad posible de cosas sin tener que cambiar a otra clase de actividad. Desengancharse de una serie de conductas y adoptar otro tipo de ritmo y herramientas, consume más energía de lo que la mayoría de las personas es consciente. Y como es evidente, cuando tienes sentado ante ti en la oficina a un cliente importante, sería prudente que tuvieras a mano todas aquellas cosas de las que tienes que hablar con él.

Las categorías de recordatorios de acciones más habituales

Casi seguro que al menos a unas cuantas de las siguientes listas habituales para las acciones siguientes les encontrarás utilidad:

- Llamadas
- En el ordenador
- Recados
- En la oficina (asuntos diversos)
- En casa
- Donde sea
- Agendas (para personas y reuniones)
- Leer / Revisar

Llamadas. Esta es la lista de todas las llamadas telefónicas que tienes que hacer; puedes tratar de reducirla siempre que tengas un teléfono disponible. Cuanto más te muevas, más útil te parecerá tener una única lista de todas tus llamadas: esos

Skannat med CamScanner

extraños momentos disponibles con los que te encontrarás cuando estés fuera de la oficina yendo de aquí para allá, de viaje, en un descanso o esperando un avión o a que tu hijo salga del colegio, te brindan la oportunidad perfecta para que utilices esta lista. Tener una categoría separada de Llamadas facilita que te centres y escojas intuitivamente en cada momento la mejor para hacer.

Por otro lado, te sugiero que le dediques tiempo a consignar el número de teléfono al lado de cada apartado: hay muchas situaciones en las que probablemente harías la llamada si ya tuvieras el número delante, pero no si tuvieras que buscarlo. Y si utilizas un dispositivo móvil, entonces solo es necesario un leve toquecito para realizarla.

En el ordenador. Si trabajas con un ordenador —especialmente si te mueves por ahí con un portátil o tableta o tienes un ordenador en el trabajo y otro en casa—, te puede resultar útil agrupar todas esas acciones que tienes que hacer cuando estás conectado. Esto te permitirá ver todas tus opciones de trabajo que tienes para hacer en el ordenador, recordándote los correos electrónicos pendientes de enviar, los documentos que has de redactar o editar y así sucesivamente.

Debido a que viajo mucho en avión, yo mantengo una lista de acciones En la Red, distinta de la de En el ordenador. Cuando estoy en un avión sin servicio de conexión inalámbrica no me puedo conectar a la Red o a mis servidores, como sería necesario para llevar a cabo muchas acciones. Así que en vez de tener que reconsiderar de nuevo lo que puedo y no puedo hacer siempre que miro mi lista En el ordenador, puedo confiar en que ninguna de las acciones contenidas en ella requieren que esté conectado, lo que me deja la mente libre para elegir siguiendo otros criterios.

Piensa detenidamente dónde, cuándo y bajo qué circunstancias puedes hacer cuáles acciones, y organiza tus listas en consonancia.

Si solo haces trabajo de ordenador en tu oficina, o solo en tu casa, podrías incorporar tales acciones a unas listas específicas para esos lugares, aunque quizá te siga pareciendo práctico ver los recordatorios del trabajo de ordenador agrupados cuando estás sentado en ese contexto. Por otro lado, si tu trabajo y actividades están centrados fundamentalmente en la movilidad y puedes realizar igualmente las acciones en un portátil, tableta o teléfono inteligente, entonces podría ser más efectivo introducir esos recordatorios en una única lista de contexto digital o archivarlas en la categoría Donde sea.

Recados. Tiene toda la lógica del mundo agrupar en un lugar los recordatorios de todas las cosas que tienes que hacer si andas moviéndote de aquí para allá. Cuando sabes que tienes que ir a algún sitio, es fantástico poder echar un vistazo a esa lista para tener la posibilidad de encargarte de numerosas cosas por el ca-

Skannat med CamScanner

mino en un solo viaje. En esta lista irían todas las acciones como «Sacar los certificados de acciones de la caja de seguridad del banco», «Recoger el traje en la sastrería» y «Comprarle flores a Robyn en la floristería».

Dicha lista no necesitaría mayor elaboración que la de un pósit pegado a tu agenda o en la puerta del frigorífico o a una carpeta Recados de cualquier administrador de tareas digital.

Debemos esforzarnos por alcanzar esa simplicidad que se encuentra más allá de la sofisticación.

—JOHN GARDNER

Asimismo, suele ser práctico hacer un seguimiento de las listas secundarias dentro de cada apartado individual de la lista Recados. Por ejemplo, en cuanto te des cuenta de que necesitas algo de la ferretería, quizá deberías abrir el apartado «ferretería» y luego agregarle una lista secundaria con todas las cosas que quieres comprar, a medida que se te ocurran. La versión no tecnológica sería hacerlo en un pósit bajo el epígrafe «ferretería»; la tecnológica, si utilizas una lista digital, podría consistir en adjuntar una «nota» a la entrada «ferretería» de tu lista e introducir allí los detalles.*

En la oficina. Si trabajas en una oficina, sin duda habrá ciertas cosas que solo puedas hacer allí, y por consiguiente te será de utilidad tener delante de ti una lista que las recoja todas; aunque, como es evidente, si tienes un teléfono y un ordenador y unas listas separadas de «Llamadas» y «En el ordenador», estas también jugarán su papel. Yo utilizaría una lista de «Acciones oficina» o «En la oficina» para cualquier cosa que me exigiese estar físicamente presente para llevar a cabo la acción, como pueda ser expurgar un archivador o imprimir y revisar un extenso documento con un miembro de la plantilla.

Simplificar el enfoque que aplicas a las acciones te garantizará que ejecutes un mayor número de ellas.

En la actualidad, se ha extendido la moda de que las organizaciones se hagan más abiertas, flexibles y virtuales. El «hostelaje» (esto es, no tener un lugar de trabajo permanente, sino que por el contrario uno se «conecte» en cualquier

---

*Uno confía en que la tecnología de la productividad personal (en cierta medida precipitada por la popularidad de esta Metodología GTD) sea el perfeccionamiento de los recordatorios basados en la localización. Tu dispositivo móvil percibirá (en función de la lectura de su GPS) que estás en una ferretería, o en casa, o en el centro de la ciudad, y entonces te avisará de las acciones relacionadas con ese entorno físico. En principio, esto parece lógico, pero en la práctica, con todas las variables que intervienen y la conveniencia de supervisar nuestro inventario completo de acciones desde múltiples ángulos, los tales recordatorios solo serán útiles como una bonita opción que añadir a una lista rigurosamente gestionada y que forme parte de un sistema revisado e integrado a fondo. Suponer que esto vaya a permitir que liberes tu cabeza y no se pierda algo que deberías considerar sigue siendo un exceso de optimismo en cuanto a esa tecnología y su utilización.

Skannat med CamScanner

lugar disponible) está en auge. En consecuencia, En la oficina podría significar simplemente una acción que exija estar en cualquiera de los diversos emplazamientos de la empresa. Por otro lado, a algunas personas puede serles útil tener tanto una lista En la oficina «A» como otra «B» para aquellas cosas que siguen vinculadas a un lugar físico o a otro por separado.

En casa. Hay muchas acciones que solo se pueden hacer en casa, lo cual confiere sentido a mantener una lista específica para ese entorno. Estoy seguro de que tienes numerosos proyectos tanto personales como relacionados con tu casa, y a menudo la siguiente cosa que hay que hacer en relación con ellas es hacerlas sin más. «Colgar nueva litografía acuarela», «Organizar complementos viajes» y «Guardar ropa de invierno en los armarios» serían asuntos típicos a incluir en este grupo.

Si dispones de un despacho en casa, como es mi caso, cualquier cosa que solo se pueda hacer ahí debes incluirla en la lista En casa. (Si solo trabajas en casa y no vas a ninguna otra oficina, no necesitarás ninguna lista En la oficina para nada; con la lista En casa podría ser suficiente.)

De la misma manera que hay gente que trabaja en varios lugares, así muchas personas tienen múltiples entornos de trabajo, tales como segundas residencias, barcos e incluso la cafetería del barrio. ¡«En el Starbucks», puede servir perfectamente como categoría dentro de las listas de acciones!

*Agendas.** Indefectiblemente te parecerá que para llevar a cabo muchas de tus acciones siguientes o bien necesitas trabajar con alguien directamente o bien las tienes que plantear en una reunión de comité, de equipo o de personal. Puede que tengas que hablar con tu socio sobre una idea para el año que viene, o que quieras consultarle a tu pareja cuál va a ser su planificación para la primavera, o que tengas que delegar una tarea en tu ayudante que es demasiado complicada para explicársela en un correo electrónico; o quizá tengas que anunciar en la reunión de personal del lunes un cambio sobre la política de justificación de gastos.

Las reuniones permanentes y las personas con las que tienes que tratar de manera continuada a menudo precisan sus propias listas Agenda.

Estas acciones siguientes deberían anotarse en una lista Agenda independiente para cada una de esas personas y para la reunión de marras (suponiendo que asistas a ella habitualmente). Los profesionales que tienen una carpeta para guardar todas las cosas que tienen que tratar con su jefe ya están utilizando una

* Utilizo Agenda con el significado que tiene en el inglés norteamericano, esto es, para referirme a los asuntos u orden del día a tratar con alguien o en una reunión (en contraposición a «calendario», «programa» o «diario» en otras culturas).

Skannat med CamScanner

versión de este procedimiento. Aunque, si eres una persona concienzuda a la hora de decidir tus acciones siguientes, quizá te parezca que necesitas entre tres y quince listas de este tipo. Mi consejo es que mantengas listas separadas para los jefes, los socios, los ayudantes y los hijos; también deberías abrir otras de la misma naturaleza para tu abogado, el gestor, el contable y/o el asesor informático, además de para cualquier otra persona con quien pudieras tener más de una cosa que abordar la siguiente vez que hables con ella por teléfono o en persona.

Si asistes habitualmente a reuniones —de personal, sobre proyectos, del consejo de administración, de comités, de padres y/o alumnos o de lo que sea—, estas también se merecen sus propias listas, en las cuales reúnas todo aquello que habrá de abordarse en tales ocasiones.

Cuanto más amplias sean tus responsabilidades y más elevadas tus funciones dentro de la empresa, más cosas conseguirás llevar a cabo por medio de tus comunicaciones y operaciones con otras personas.

A menudo necesitarás llevar una lista de cosas para repasar con alguien con el que colaborarás solo durante un período limitado de tiempo. Por ejemplo, si un contratista está llevando a cabo una remodelación considerable en tu casa o propiedad, puedes abrir una lista específica durante el tiempo que duren las obras. Mientras das una vuelta por el lugar después de que el operario se haya marchado tras terminar su jornada diaria, quizá repares en varios aspectos sobre los que tienes que hablar con él, y querrás que esa lista sea fácil de capturar y consultar cuando lo necesites.

Dada la utilidad de este tipo de listas, tu sistema debería permitirte añadir Agendas ad hoc cuando lo necesites con rapidez y sencillez. Por ejemplo, introducir una página o lista para una persona o reunión en la sección Agenda de una libreta o dietario de anillas lleva solo unos segundos, igual que añadir una «nota» específica en la categoría Agenda de tus herramientas digitales.

Leer/Revisar. Seguro que en tu bandeja de entrada descubrirás varias cosas para las que la acción siguiente sea su lectura. Espero que hayas seguido la regla de los dos minutos y despachado ya muchos de esos asuntos de rápida lectura, tirándolos, archivándolos o dándoles curso como asuntos pertinentes.

La mejor manera de gestionar los elementos impresos para leer que sabes que te exigirán más de dos minutos de tu tiempo, es poniéndolos en una bandeja física aparte rotulada como «Leer/Revisar». De acuerdo con mi definición esto sigue siendo una «lista», pero de un tipo que se despacha más eficazmente si se agrupan los propios documentos y revistas en una bandeja y/o una carpeta portátil.

Aquellos que peor utilizan su tiempo son los primeros en quejarse de su falta.

—JEAN DE LA BRUYÈRE

Skannat med CamScanner

En muchos casos, el montón de Leer/Revisar puede llegar a ser bastante grande, razón por la cual resulta esencial que se reserve solo para aquellas cosas que realmente «quieras» leer cuando tengas tiempo y cuya lectura lleve más de dos minutos. En sí mismo, esto puede ser bastante desalentador, pero las cosas se descontrolan peligrosamente y se paralizan psicológicamente cuando los límites de esta categoría no se definen con claridad. Como mínimo, una definición nítida menos te hará tomar conciencia del inventario, y si eres como la mayoría de la gente, tener algún tipo de mecanismo de autorregulación te ayudará a tener más claro qué es lo que quieres guardar y de qué deberías deshacerte sin más.

Algunos profesionales (por ejemplo, los abogados) siguen trabajando con una cantidad considerable de material impreso, y aunque la mayoría de los documentos que manejan se pueden generar y conservar en formato digital, trabajar con el documento físico sigue siendo la manera óptima de ocuparse de él. En estos casos, además de una caja o bandeja de Leer/Revisar, suele ser recomendable tener una categoría Revisar/Responder en la que incluir las lecturas que precisen más rigor y, por consiguiente, un tipo de atención diferente.

También es práctico tener organizado material de lectura disponible para cuando estés a punto de asistir a una reunión que quizá empiece tarde, estés en un seminario en el que quizá haya algún momento de inactividad, te hagan esperar en la consulta del dentista o, por supuesto, si vas a pasar algún tiempo en el tren o el avión. Todas estas son oportunidades fantásticas para ojear y ocuparse de esta clase de lecturas. La gente que no tiene organizado su material de Leer/Revisar puede desperdiciar mucho tiempo, ya que la vida está llena de raros y pequeños momentos en los que se podría utilizar dicho material.

Teniendo en cuenta la cantidad de información que recibimos digitalmente para ver y leer, gran parte de la cual no tiene verdadera trascendencia para nuestro trabajo ni nuestra vida aunque sea potencialmente interesante o divertida, puede ser útil crear un recipiente donde organizar tales cosas. Una carpeta Revisar/Ver en tu sistema de carpetas del correo electrónico o una lista de acciones Navegar Red podrían ser buenos lugares donde guardar los correos electrónicos con enlaces a vídeos, ciberdiarios o artículos en línea recomendados.

Organización de la lista «En espera»

Al igual que los recordatorios de las acciones que tienes que llevar a cabo, los recordatorios de todas las cosas que estás esperando que te devuelvan o que sean hechas por los demás también tienen que ser clasificados y agrupados. Aquí no tienes que hacer necesariamente un seguimiento a las acciones separadas, sino más bien a los proyectos o resultados finales que son responsabilidad de los de-

Skannat med CamScanner

más, tales como las entradas que encargaste para el teatro, el escáner que te han enviado para la oficina, la aprobación de tu cliente a la propuesta, etcétera. Cuando la acción siguiente en relación con algo depende de otra persona, no es un recordatorio de *acción* lo que necesitas, sino tan solo algo que te recuerde lo que estás esperando y de quién. Tu función al respecto consiste en revisar esa lista todas las veces que lo necesites y valorar si deberías hacer algo, como verificar la situación o impulsar el proyecto de alguna manera.

Para muchas personas, en especial para aquellas que ocupan puestos directivos o de supervisión, contar con este inventario de compromisos no cumplidos que les preocupa que los demás capturen, actualicen, completen y revisen supone un alivio tremendo, además de mejorar su concentración para seguir adelante.

Gestionar los compromisos de los demás antes de su resolución provoca una crisis.

Es probable que te parezca que lo mejor es tener a mano esta lista En espera, en el mismo sistema que tus listas de recordatorios para las acciones siguientes. La responsabilidad del siguiente paso puede rebotar de un lado a otro muchas veces antes de que un proyecto esté terminado. Por ejemplo, tienes que llamar a un vendedor para solicitarle que haga una propuesta (que entonces introduces en tu lista En espera); cuando llega la propuesta, tienes que revisarla (así que cae en tu bandeja de Leer/Revisar o en tu lista En el ordenador); y una vez que las has repasado, la envías a tu jefe para que dé su aprobación (ahora está de nuevo en tu lista En espera). Y así sucesivamente.*

También es muy práctico que tengas disponible tu lista En espera cuando estás reunido o hablando con alguien que quizá sea el responsable de alguno de esos elementos que estás esperando. Resulta mucho más elegante plantear las cosas desde un principio, más o menos así: «Por cierto, ¿cómo va lo de la propuesta de González?», que esperar a que se retrasen y el estrés se apodere de la situación.

En esta categoría en particular es importante incluir en cada entrada la fecha en la que se solicita el asunto en cuestión, además de la fecha límite acordada. El seguimiento tiene mucho más sentido cuando puedes decir: «Hice el pedido el 20 de marzo» o «Hace ya tres semanas que tienen la propuesta». De acuerdo con mi experiencia, este es solo un detalle táctico que vale su peso en oro.

Te sentirás fantásticamente bien cuando sepas que tu lista En espera es el inventario completo de todo lo que supuestamente están haciendo los demás y te concierne.

---

* Los gestores de listas digitales (además de los poco tecnológicos papeles metidos en carpetas separadas) presentan a este respecto una ventaja, porque te permiten que muevas fácilmente un asunto de una categoría a otra a medida que la acción cambia, sin tener que volver a escribir o pensar ninguna cosa.

Skannat med CamScanner

Utilizar el elemento original como su propio recordatorio de acción

La manera más eficaz de hacer el seguimiento de tus recordatorios de acciones es añadirlos a las listas o carpetas en cuanto se te ocurran. El desencadenante inicial ya no será necesario una vez lo hayas procesado, lo cual quiere decir que si tomas algunas notas durante una reunión con tu jefe, las podrás tirar después de que hayas sacado los proyectos y acciones asociados. Cuando alguien intenta archivar correos de voz o mensajes de texto sobre los que todavía tiene que realizar alguna acción, hay que decir que esa no es la manera más eficaz de gestionar los recordatorios que contienen.

Mantén los correos electrónicos y documentos que requieran una acción separados de todo lo demás.

Aun así, hay algunas excepciones a esta norma. Cierta clase de entradas serán de suma utilidad como sus propios recordatorios de las acciones que requieren, más que cualquier cosa que anotes sobre ellos en una lista. Esto es especialmente cierto en el caso de ciertos materiales en soporte papel y correos electrónicos.

Gestión del flujo de trabajo en soporte papel

Algunas cosas son en sí mismas los mejores recordatorios del trabajo que hay que hacer. Los artículos, publicaciones y documentos que integran la categoría de Leer/Revisar son un buen ejemplo de esto. A todas luces sería un exceso escribir «Revisar revista *Vogue*» en alguna lista de acciones, cuando simplemente podrías colocar la propia revista en la bandeja Leer/Revisar para que sirviera como recordatorio.

Otro ejemplo: si todavía sigues pagando facturas en papel, probablemente encuentres más fácil ocuparte de las facturas pagándolas todas al mismo tiempo, así que guárdalas en una carpeta o bandeja rotulada como «Facturas a pagar» (o, más genéricamente, «Asuntos económicos por procesar»). De la misma manera, los recibos de los justificantes de gastos o bien deberían tratarse en el momento en que se generan o bien guardarse en su propio sobre o carpeta Recibos por procesar.*

En función de la naturaleza específica de tu trabajo, la información que recibes y tu espacio de trabajo tal vez te resulte más eficaz organizar otras categorías utilizando solo el propio documento original. Un profesional del servicio de atención al cliente, por ejemplo, puede que tenga que atender numerosas peticiones realiza-

---

* No obstante, este planteamiento puede entrañar algún peligro si no pones delante de ti esas «Facturas a pagar» o «Recibos por procesar» con la asiduidad requerida. Tenerlos «organizados» sin más no es suficiente para quitártelos de la cabeza; también tienes que estar seguro de que los revisarás y tratarás de la manera adecuada.

Skannat med CamScanner

das en algún formulario estándar, en cuyo caso la mejor manera de gestionarlos sería disponer de una bandeja o archivo (en papel o digital) que solo contenga esos elementos con una acción asociada. Por su parte, un abogado o un contable quizá tengan que ocuparse de algunos documentos que requieren una revisión detenida para poder decidir las acciones, y que podrían apilarse en una bandeja sobre la mesa con los asuntos de esa naturaleza concreta.

Que sea más lógico escribir recordatorios en una lista o utilizar los documentos originales en una bandeja, carpeta o directorio informático, dependerá en gran medida de la logística. ¿Podrías utilizar esos recordatorios en más sitios aparte de en tu mesa? Si es así, deberías tener en cuenta la movilidad del material. Si no pudieras hacer ese trabajo en ningún otro sitio que no sea tu mesa, entonces la mejor opción es gestionar sus recordatorios exclusivamente en tu puesto de trabajo.

> La principal razón para organizar es la de reducir la carga cognitiva, esto es, la de eliminar la necesidad de estar pensando permanentemente: «¿Qué es lo que tengo que hacer en relación con esto?»

Sea cual sea la opción que escojas, los recordatorios deberían estar en categorías separadas y visibles en función de la acción siguiente necesaria. Si en relación con una petición de servicio la acción siguiente es hacer una llamada, entonces debería estar agrupada en Llamadas; si consistiera en revisar cierta información y meterla en el ordenador, debería etiquetarse «En el ordenador». De acuerdo con mi experiencia, la principal causa de menoscabo en la eficacia de muchos sistemas de flujo de trabajo lo constituye el hecho de que todos los documentos de un tipo (por ejemplo, petición de servicios) se guardan en una única bandeja o archivo, aunque es posible que cada uno requiera un tipo de acción diferente. Así, resulta que una petición requiere una llamada, otra que se revisen ciertos datos y aun otra más está esperando a que alguien vuelva con cierta información; pero todas están clasificadas en el mismo lugar. Este sistema puede provocar que cualquiera se bloquee mentalmente a la vista del montón, debido a que todas las decisiones sobre las acciones siguientes siguen pendientes.

Mi sistema personal es de una gran flexibilidad y en él casi todo está guardado en listas, aunque aun así tengo una bandeja Leer/Revisar en la oficina y una carpeta de plástico con el mismo título que me sirve como versión itinerante. Aunque guardo y leo algunas revistas digitalmente, tanto desde el punto de vista de la funcionalidad logística como de la estética, me resulta agradable seguir teniendo a mano la versión física.

La gestión del flujo de trabajo basado en el correo electrónico

Al igual que algunos materiales en soporte papel, los correos electrónicos que requieren una acción a veces son ellos mismos sus mejores recordatorios, en este

Skannat med CamScanner

caso dentro del propio sistema de correo electrónico. Esto resulta especialmente cierto si recibes muchos correos electrónicos y durante una gran parte de tu jornada laboral tienes en funcionamiento y a mano el programa del correo electrónico. Así las cosas, aquellos correos sobre los que tengas que realizar alguna acción pueden ser guardados dentro del sistema, en lugar de anotar o distribuir las acciones que contengan en otra lista.

A muchas personas les ha resultado útil crear dos o tres carpetas exclusivas en las barras del navegador de su correo electrónico. A decir verdad, la mayoría de las carpetas que hay en el correo electrónico deberían utilizarse para guardar los materiales archivados y de referencia, pero también es posible establecer un sistema funcional para que guardes aquellos mensajes que requieran una acción organizados por separado fuera del área de «recibidos» propiamente dicha (que es donde la mayoría de las personas suelen guardarlos).*

Si te decides por esta vía, te recomiendo que crees una carpeta para los correos que requieran una acción que lleve más de dos minutos (de nuevo, deberías poder despachar muchos mensajes de buenas a primeras siguiendo la consabida regla). El nombre de la carpeta debería empezar con una inicial o símbolo, de manera que (1) se distinga de tus carpetas de referencia y (2) esté situada encima de tus carpetas en la barra del navegador. Utiliza algo parecido al signo de @ o un guión, cualquier cosa que lo ordene en lo más alto de tu sistema. La subsiguiente carpeta @ACCIÓN contendrá aquellos correos electrónicos sobre los que tienes que hacer algo.

A continuación, puedes crear una carpeta titulada «@EN ESPERA», que aparecerá en el mismo lugar que la de @ACCIÓN. Luego, cuando recibas algún correo en el que se indique que alguien va a hacer algo a lo que quieres seguirle la pista, puedes arrastrarlo a la carpeta @EN ESPERA. Esta también puede guardar los recordatorios de todo lo que delegues a través del correo electrónico: cuando reenvíes algo o utilices el correo electrónico para hacer una petición o delegar una acción, guarda una copia («cc» o «cco») en tu carpeta @EN ESPERA.**

Consume mucha menos energía mantener a cero los correos electrónicos atrasados que gestionar mil mensajes cada vez.

---

* Si ocurre que por la vida que llevas rara vez te tienes que enfrentar a cada momento a un pantallazo de correos sin tratar, es posible que guardarlos allí a modo de recordatorio de tu trabajo en curso sea suficiente. Pero en cuanto el volumen se expanda a algo que no puedas ver de un vistazo, entonces es mucho más lógico organizarlos fuera del área de «recibidos».

** Algunas aplicaciones de correo electrónico te permiten trasladar o conectar tus correos a una lista o área de Tareas, lo cual puede ser igual de efectivo. Sin embargo, esto exigirá que se tenga suficiente experiencia con esa función del programa a fin de hacer más sencilla la labor y evitar interrupciones.

Skannat med CamScanner

Existen aplicaciones que te permiten archivar una copia de un correo en una de tus carpetas al enviarlo (con un botón «Enviar y Archivar»); otras las guardarán simultáneamente en tu archivo universal «Correos enviados». En este último caso, lo que parece funcionarles mejor a muchas personas cuando delegan algo vía correo electrónico es enviarse a sí mismas una copia («cc» o «cco») y luego archivar esa copia en su carpeta «@EN ESPERA».

Llevando a cero las «entradas» del correo electrónico. El método descrito en el epígrafe anterior te permitirá sacar todos los mensajes de la bandeja de entrada, lo cual supondrá una enorme ayuda para la claridad y control de tu trabajo cotidiano. En consecuencia, vas a recuperar tu «bandeja de entrada» como lo que es: una bandeja de entrada, así que cualquier cosa que quede allí será como un nuevo mensaje en tu buzón de voz o un mensaje de texto sin leer en tu móvil: un aviso de que tienes que procesar algo. La mayoría de las personas utilizan la «bandeja de entrada» de su correo electrónico para organizar las cosas que requieren una acción sin decidir, el material de referencia e incluso la basura, una práctica que conduce rápidamente al bloqueo mental: saben que tienen que reconsiderarlo todo cada vez que echen un vistazo a la pantalla.

Reitero que vaciar las «entradas» no significa que hayas hecho todo el trabajo; significa tan solo que has *borrado* lo que podías borrar, *archivado* lo que querías guardar pero que no requiere ninguna acción, *realizado* las respuestas de menos de dos minutos y trasladado a tus carpetas de recordatorios todas las cosas que estás esperando y la totalidad de los correos electrónicos que requieren una acción. Ahora ya puedes abrir el fichero @ACCIÓN y revisar los mensajes a los cuales has decidido dedicarles tiempo. ¿No es más fácil identificarse con este proceso que buscar a tientas por múltiples pantallazos, temiendo permanentemente que se te pueda escapar algo que acabará causándote un problema?

Una advertencia sobre el peligro de dispersar los recordatorios de tus acciones

Existe un peligro evidente en colocar fuera de la vista los recordatorios de las cosas sobre las que tienes que hacer algo. La función de un sistema de organización es fundamentalmente la de suministrarte los recordatorios que tienes que ver cuando tienes que verlos, de manera que puedas confiar en tus elecciones sobre lo que estás haciendo (y lo que no estás haciendo). Antes de marcharte de tu oficina al final de la jornada, o antes de decidir pasar gran parte del día haciendo algo no planeado con anterioridad, esos correos electrónicos que requie-

> A veces, es más fácil confiar en la utilidad de la información en soporte papel que en la contenida en las versiones digitales.

Skannat med CamScanner

ren una acción y que sigues teniendo pendientes deben ser revisados individualmente, exactamente igual que tus listas Llamadas y En el ordenador. En esencia, el archivo @ACCIÓN es una prolongación de tu lista En el ordenador y debe ser tratada justo de la misma manera. Asimismo, tu flujo de trabajo Pendiente en papel debe ser evaluado como una lista si estás utilizando los materiales en soporte papel como tus únicos recordatorios.

Distribuir los recordatorios de las acciones en una carpeta, en listas y/o en un sistema de correo electrónico es una buena opción, *siempre que, cuando sea necesario, revises igualmente todas las categorías a las que has confiado tus recordatorios*. Lo que no quieres es que las cosas merodeen por lo más recóndito de tus sistemas y no sean utilizadas para el fin previsto: recordarte algo. A este respecto, el mundo digital puede ser peligroso, porque en cuanto los datos desaparecen de la pantalla, suelen desaparecer como entradas viables. Esto ha provocado que muchas personas con conocimientos informáticos vuelvan al dietario de papel: su materialidad y evidencia visual hacen que estés mucho más seguro de que sus recordatorios ¡te recordarán realmente las cosas!

Para poder salir con los amigos o darte un largo paseo sin rumbo fijo sin que haya nada que ocupe tu mente, tienes que saber dónde están ubicados todos tus asuntos que requieran una acción, de qué trata cada uno y que pueden esperar. Y tienes que poder hacer eso en unos segundos, no en días.

ORGANIZAR LOS RECORDATORIOS DE LOS PROYECTOS

Crear y mantener una lista de todos tus proyectos (esto es, y repito, todos los compromisos o resultados deseados que puede requerir más de una acción para su culminación) puede suponer ¡una intensa experiencia! Probablemente tengas más de los que crees. Si todavía no la has hecho, mi consejo es que empieces haciendo una lista de proyectos con un formato muy sencillo, parecido a los que has utilizado para las listas de tus acciones; puede consistir en una categoría en un organizador digital, en la página de una agenda de anillas o incluso en una simple carpeta de archivador titulada «proyectos», en la que introduzcas una lista principal o una hoja de papel para cada acción.

La(s) lista(s) de proyectos

La lista de proyectos no está destinada a guardar los planes ni detalles acerca de los proyectos en sí, y tampoco se debería intentar organizar siguiendo un criterio

Skannat med CamScanner

de prioridad, entidad o urgencia; esta lista no es más que un índice exhaustivo de tus ciclos abiertos. En realidad, la lista de proyectos no te servirá para orientar tus actividades diarias; las más de las veces, el calendario, las listas de acciones y cualquier tarea que surja inesperadamente serán las que definan tu enfoque estratégico inmediato. Recuerda que no puedes *hacer* un proyecto; lo único que puedes hacer son las acciones siguientes que requiera. Sin embargo, ser consciente del horizonte que representan tus proyectos es fundamental para que prolongues en el tiempo tu comodidad con el control y el enfoque.

El verdadero valor de la lista de proyectos radica en que te permite una revisión completa (al menos una vez a la semana), lo que te garantiza que además de tener definidas las acciones siguientes para todos ellos, no haya nada que se escape a tu control. Un rápido y ocasional vistazo a esta lista fortalecerá tu profunda sensación de tener el control. Y también sabrás que tienes a tu disposición (y a la de los demás) un inventario siempre que te parezca aconsejable evaluar el volumen de trabajo.

> Una lista de proyectos completa y actualizada es la principal herramienta operativa para pasar de ser un amante de los árboles a administrar el bosque.

El valor de una lista de proyectos completa

La misma sencilla definición general de proyecto que acabo de dar (necesidad de más de una acción para alcanzar el resultado deseado) proporciona una importante red para capturar las cosas más sutiles que manipulan tu conciencia. Si trabajas en un sector industrial formalmente centrado en un proyecto (fabricación, programación, consultoría, etcétera), quizá te resulte difícil darte cuenta de que «buscar un perro para nuestros hijos» y «encontrar un buen sastre» ¡sean proyectos! Pero los llames «proyectos» u otra cosa, aun así siguen demandando un cierto tipo de atención para aliviar la presión que ejercen en tu espacio interior.

Tener un inventario de todas estas cosas completo, actualizado y claro para tu uso y adquirir el hábito de mantenerlo de esa manera, podría ser una de las cosas más valiosas que podrías hacer para permitirte una productividad libre de estrés a partir de ahora. He aquí algunas de las razones de que sea así:

- Esencial para el control y la atención
- Alivia las tensiones sutiles
- Base de la Revisión semanal
- Facilita la gestión de las relaciones

Esencial para el control y la atención. Es imposible estar verdaderamente relajado y en un estado productivo cuando las cosas que te has comprometido con-

Skannat med CamScanner

tigo mismo a resolver —sean pequeñas o grandes— siguen moviendo los hilos de tu mente. Es como si «Tengo que renovar el carné de conducir» pueda ocupar el mismo espacio en tu cabeza que «Tengo que elaborar el orden del día para la conferencia del próximo año», cuando una lista externa de semejantes cosas no está completa ni se revisa con regularidad.

Alivia las tensiones sutiles. Las cosas más pequeñas o sutiles que nos decimos que tenemos que resolver provocan algunos de los estados de tensión más difíciles de manejar, simplemente porque no son tan «invasivas». Los proyectos no suelen aparecer envueltos en bonitos y pulcros paquetes: empiezan como lo que parece una simple situación, comunicación o actividad, pero lentamente se van transformando en algo mayor de lo que suponías. Habías pensado en ocuparte de buscarle plaza a tu hija en la guardería, pero ahora ha surgido un problema con los formularios de inscripción o con un cambio en los aspectos logísticos. Estabas convencido de que la factura que enviaste estaba completa y era correcta, pero ahora el cliente dice que no está de acuerdo con algo que le has cobrado. Identificar estos tipos de situaciones y meterlos en tu sistema con los resultaos deseados para adquirir el compromiso adecuado, genera una gran cantidad de renovada energía con unos resultados favorables inesperados.

Los proyectos rara vez se manifiestan en su forma terminada. A menudo las cosas pequeñas se transforman en más grandes.

Base de la Revisión semanal. Como he indicado en otros lugares, la Revisión semanal es el factor esencial para tener éxito en unir tus compromisos más importantes con tus actividades diarias. Y una lista de proyectos completa sigue siendo el punto central para ir en esa dirección. Asegurarte semanalmente de que estás de acuerdo con lo que estás haciendo (o no estás haciendo) con comprarle un perro a tus hijos, junto con lo que estás haciendo (o no estás haciendo) en relación con la conferencia del año siguiente, es una práctica esencial. Pero esa lista de proyectos ya tiene que estar ahí, al menos en una forma hasta cierto punto reciente, antes de que potencialmente puedas pensar en las cosas desde esa perspectiva.

Facilita la gestión de las relaciones. Ya estés hablando con tu jefe, con tus empleados o tu socio, ya con tu familia, tener la sensación de control y una visión general de todos los compromisos que puedan ser relevantes en tus relaciones con ellos es sumamente valioso. Indefectiblemente, surgen problemas a la hora de asignar los recursos limitados: tu tiempo, tu dinero, tu atención. Y cuando la manera en que los demás se implican contigo tira de esos recursos, ser capaz de negociar (y a menudo de *re*negociar) esos acuerdo implícitos y explícitos es la única manera de aliviar con eficacia las presiones inherentes. En cuanto los eje-

Skannat med CamScanner

cutivos, cónyuges y empleados se hacen una idea de los compromisos que mantienen en su vida y su trabajo, esto da lugar a conversaciones sumamente importantes y constructivas con las personas involucradas. Pero esto no ocurre si esa lista no está completa.

Dónde buscar los proyectos que siguen sin descubrir

Hay tres áreas principales en las que seguramente tengas proyectos «ocultos»:

- Actividades en curso
- Intereses y compromisos de miras más elevadas
- Problemas, asuntos y oportunidades actuales

Actividades en curso. A menudo hay proyectos que tienen que sacarse de un simple inventario del calendario, de las listas de acciones y de tus lugares de trabajo.

¿Qué reuniones tienes en tu agenda —pasadas o futuras— a causa de un resultado que te has comprometido a lograr y que la reunión en sí no termina ni resuelve? Es posible que detectes que una llamada en conferencia a la que has sido convocado versa sobre la petición de información de un cliente acerca de un nuevo programa personalizado que podría interesarle. *Voilà!* He aquí un proyecto: «Estudiar un posible programa personalizado para el cliente XYZ». Quizá tengas anotada una reunión orientativa para los padres en el colegio de tu hijo que te recuerda que tienes que resolver un asunto en relación con el horario de sus clases. Los próximos viajes personales o de negocios, las conferencias que tengas anotadas en tu calendario, etcétera, todo debería analizarse en busca de proyectos que valga la pena identificar.

También es probable que siga habiendo proyectos sin identificar relacionados con las acciones siguientes de tus listas. Muchas veces, las personas con las que trabajamos tienen cosas como «Llamar a Mario sobre la reunión de colecta de fondos» en su lista Llamadas, pero todavía no han identificado «Finalizar colecta de fondos» como algo que debería estar en su lista Proyectos.

Y —aunque debería ser evidente pero a veces no lo es— hay propuestas o contratos pendientes de revisar en tu maletín, formularios bancarios que rellenar en el escritorio de tu casa o un reloj averiado en tu bolso que son realmente objetos para proyectos. Vuelve a comprobar que los tienes todos asociados a los resultados posteriores y definitivos, en lugar de permanecer huérfanos del flujo de trabajo.

Intereses y compromisos de miras más elevadas. Es muy posible que todavía puedas prestar una sutil atención a algunos de tus compromisos e intereses desde

Skannat med CamScanner

una perspectiva más elevada y a más largo plazo de tus responsabilidades, objetivos, visiones y valores fundamentales.

Revisar las responsabilidades en las que has invertido profesionalmente —las cosas que tienes que hacer bien en tu actividad laboral— y las áreas de tu vida en las que tienes que mantener ciertas normas, probablemente activará los recordatorios de algunas cosas que pueden haber sido objeto de alguna atención por tu parte, por lo que puede ser muy útil definir un proyecto acerca de ellas.

Si tienes metas profesionales, objetivos empresariales y planes estratégicos, ¿has identificado todos los proyectos que deberían generarte, de manera que puedas hacerlos avanzar adecuadamente? Rara vez he trabajado con un ejecutivo que sacara y revisara la documentación de una planificación a largo plazo sin que se diera cuenta de que había al menos un proyecto sobre el que tenía que aclararse las ideas. ¿Ves aproximarse en el futuro más lejano de tu vida personal algunas cosas a las que aún no has empezado a prestar atención para hacer algo en relación con ellas, como los hijos que se hacen mayores, los padres que envejecen, tu jubilación, las aspiraciones de tu pareja y las cosas divertidas y creativas que te encantaría empezar a explorar? Este tipo de reflexión suele producir, cuando menos, alguna clase de proyectos de «indagación» que, una vez identificados, provocarán una mayor sensación de control sobre tu universo general.

Problemas, asuntos y oportunidades actuales. Un lugar muy rico en el que recolectar elementos para tu inventario es la extensa área de cosas, a menudo amorfas, que pueden distraer tu atención si no son reconocidas y tratadas para convertirlas en proyectos reales con pasos de acciones. Se dividen en tres categorías:

- Problemas
- Mejoras de procesos
- Oportunidades que fomentan las capacidades y la creatividad

¿Cuándo un proyecto es un problema? Siempre. Cuando consideras que alguna cosa es un problema, a diferencia de algo que tienes que aceptar sin más conforme está la situación, estás dando por sentado que hay una solución potencial. Que la haya o no quizá tendría que determinarse todavía, aunque en última instancia tendrás que investigar un poco para averiguarlo. «Estudiar la posibilidad de mejorar la relación de Frederick con su colegio», «Resolver la situación con el casero y el mantenimiento del edificio» y «Poner fin a la disputa sobre las indemnizaciones con el socio de la empresa» son la clase de proyectos muy reales que podrías resistirte a definir como tales. Cuando los pongas en palabras, los anotes en tu lista y crees la acción siguiente para ellos, te sorprenderás a ti mismo con un nuevo nivel de elegancia en el juego de la productividad sin estrés.

Skannat med CamScanner

Inevitablemente, también hay proyectos que merodean entre tus procesos de gestión del flujo de trabajo, administración y mantenimiento, tanto en el campo profesional como en el personal. ¿Acerca de qué te sorprendes quejándote en relación con tus sistemas o simplemente a la forma en que se hacen (o no) las cosas? ¿Hay algo frustrante en tus procedimientos de archivo, almacenamiento, comunicación, alquileres, seguimiento y registros? ¿Es necesario mejorar algo en cuanto a la justificación de los gastos personales o de la empresa, los trámites bancarios o de inversión o la forma en que mantienes el contacto con los familiares y amigos? Estos son también la clase de proyectos que suelen convertirse arteramente en tales, siendo difícil reparar en qué momento dejan de ser cosas ligeramente irritantes y se convierten en verdaderas molestias (o estímulos) a las que hay que poner fin.

Por último, bien podrías haber estado considerando algunas cosas que te gustaría aprender o experimentar para ampliar tu desarrollo personal o la expresión de tu creatividad. ¿Te gustaría aprender cocina italiana o a dibujar? ¿Te has estado repitiendo que sería fantástico hacer en la Red un curso de fotografía digital o de marketing de redes sociales? Es muy posible que muchos de estos proyectos «quizá me gustaría» encajasen perfectamente en tu lista Algún día / Tal vez. Pero a medida que vayas familiarizándote con la eficacia de GTD, deberás aprovechar la metodología para incorporar con más rapidez a tu vida nuevas experiencias interesantes y útiles, definiendo los resultados que esperas de ellos en la lista Proyectos.

¿Una lista o listas subdivididas?

A la mayoría de las personas les parece que una lista es la mejor manera de avanzar, porque sirve como inventario general más que como pauta de priorización cotidiana. El sistema de organización simplemente proporciona los marcadores de posición para todos tus ciclos abiertos y opciones, de manera que en todo momento tu mente pueda tomar intuitivamente las decisiones estratégicas necesarias con mayor facilidad.

Hablando con franqueza, da igual el número de listas de proyectos diferentes que tengas, siempre que mires los contenidos de todas siempre que lo necesites. Las más de las veces, lo harás de una tacada durante tu Revisión semanal.

Algunos métodos habituales de subdividir los proyectos

Se dan situaciones en las que es coherente (¡y además alivia la angustia!) dividir la lista de proyectos en categorías secundarias. Echemos un vistazo a las opciones más habituales.

Skannat med CamScanner

Personales / Profesionales. A muchas personas les resulta más cómodo ver sus listas divididas entre los proyectos profesionales y los personales. Si te cuentas entre ellas, te recomiendo que revises tu lista Personal con la misma escrupulosidad que la Profesional y que no reserves su revisión solo para los fines de semana. Muchas acciones relativas a las cosas personales tendrán que ser tratadas entre semana, exactamente igual que todo lo demás. Y es frecuente que algunas de las mayores fuentes de presión sobre los profesionales provengan de aspectos personales de sus vidas que se están descuidando.

Proyectos delegados. Si eres un directivo o ejecutivo de alto rango, seguramente tengas varios proyectos de los que seas directamente responsable pero que has delegado en personas que te tienen que rendir cuentas. Mientras puedas, por supuesto, ponerlas en tu lista En espera podría ser más lógico que crear una lista «proyectos: Delegados» para hacer su seguimiento. Tu labor consistirá simplemente en revisar la lista con la suficiente regularidad para estar seguro de que todo avanza adecuadamente.

Tipos específicos de proyectos. Algunas personas tienen diversos proyectos diferentes del mismo tipo que forman parte de su trabajo y de su vida, y en algunos casos puede ser útil agruparlos en una lista secundaria de proyectos. Así, por ejemplo, un director de formación o un orador reputado podrían abrir una categoría independiente de «proyecto: Presentaciones» con una relación cronológica de todos los actos de esa naturaleza. Estos serían tan «proyectos» como el resto, por lo que tienen que ser revisados para determinar las acciones que requieren hasta que se hayan terminado; pero podría ser práctico verlos todos organizados en una lista por el orden en que se van aproximando en el calendario, separados de los demás proyectos.

La dosis adecuada de complejidad es aquella que genera la dosis óptima de sencillez.

Si eres un agente inmobiliario, vendes servicios de consultoría o elaboras propuestas para un número relativamente pequeño de posibles clientes en cualquier profesión, probablemente te resulte útil ver todas tus «relaciones comerciales en curso» pendientes de un solo vistazo. Estas podrían constituir una lista aparte en una agenda o aplicación informática, pero para que sea de una operatividad óptima tendría que estar completa y que cada asunto fuera revisado de manera regular para determinar las acciones actuales.

A algunas personas les gusta clasificar sus proyectos en función de las principales áreas de atención: padres que hacen el seguimiento de los proyectos relacionados con sus hijos, un empresario que divide los proyectos por las diferentes funciones que realiza (Financieras, Ventas, Operaciones) y cosas similares.

Skannat med CamScanner

Repito, una vez más, que la forma en que decidas agrupar tus proyectos no es ni de lejos tan esencial como que te asegures de que tu inventario esté completo, al corriente y debidamente evaluado para sacártelo de la cabeza. Con independencia de cómo lo tengas organizado ahora, es muy probable que cambies su estructura a medida que adquieras más experiencia en la utilización de tu sistema y que la naturaleza de tu enfoque en la vida y en el trabajo se vaya modificando.

¿Y qué pasa con los proyectos secundarios?

Seguramente parte de tus proyectos tendrán otros proyectos secundarios importantes, cada uno de los cuales podría ser considerado, en teoría, como un proyecto entero. Si, por ejemplo, te vas a mudar a una nueva casa y estás haciendo una mejora o una modificación sustancial de esta, es posible que tengas una lista de elementos que requieren una acción como «Acabar el patio», «Reformar la cocina», «Montar un despacho», etcétera, todos los cuales podrían ser considerados en sí mismos como proyectos independientes. ¿Le has dedicado una única entrada a todo esto en tu lista Proyectos —es decir, «Terminar mejoras nueva casa»— o has anotado cada uno de los proyectos secundarios como un epígrafe individual?

En realidad no tiene ninguna importancia, siempre que revises todos los elementos del proyecto con la frecuencia necesaria para que sigas siendo productivo. Ninguna herramienta externa ni forma de organización va a ser perfecta para clasificar tanto horizontal como verticalmente todos tus proyectos; tendrás que seguir al tanto del conjunto de alguna manera coherente (como por medio de tu Revisión semanal). Si haces del proyecto mayor tu única relación en tu lista de proyectos, deberás tener otra de los proyectos secundarios y/o del plan del proyecto propiamente dicho como «material de apoyo al proyecto», para que lo revises cuando llegues a ese elemento principal. Yo te recomendaría que lo hicieras así si las partes importantes del proyecto dependen de que se hagan otras previamente. En ese caso, podrías tener los proyectos secundarios sin asociarles ninguna acción siguiente, porque en cierto sentido están esperando a que ocurran otras cosas para que se pueda hacerlos avanzar. Por ejemplo, a lo mejor no podrías empezar «Reformar la cocina» hasta que hayas terminado «Valorar y acometer la mejoría de la instalación eléctrica de la casa». O tal vez solo te puedas costear uno de los proyectos importantes para la casa cada vez, así que sería lógico mantenerlos ordenados por orden de prioridad. No obstante, a lo mejor podrías seguir adelante con «Acabar el patio» con independencia de los demás proyectos secundarios. Por lo tanto, querrías que siempre se estuviera ejecutando una acción siguiente de alguna de las partes que integran el proyecto general en la que *pudieras* avanzar de forma independiente.

Skannat med CamScanner

No te preocupes demasiado sobre cuál es el mejor método. Si no estás seguro, yo me inclinaría por que pusieras los proyectos importantes en la lista Proyectos e incluyeras las partes secundarias en tu material de apoyo al proyecto, asegurándote de abarcarlas en tu Revisión semanal. Esto suele hacer más fácil ver el panorama general de lo que está sucediendo en tu vida, desde una perspectiva más elevada, de un vistazo. Pero si esta disposición no te parece del todo acertada, prueba a incluir los proyectos secundarios activos e independientes como entradas separadas de tu lista principal.

Cómo anotes los proyectos y proyectos secundarios es cosa tuya; tan solo asegúrate de saber dónde encontrar todos los elementos móviles y de revisarlos con la frecuencia necesaria para mantenerlos fuera de tu cabeza.

No hay un sistema perfecto para hacer un seguimiento de todos tus proyectos y proyectos secundarios de la misma manera. Solo tienes que saber que *tienes* unos proyectos y, si tienen elementos asociados, dónde encontrar los recordatorios adecuados para ellos.*

Materiales de apoyo a los proyectos

Los materiales de apoyo a los proyectos no son acciones del proyecto ni tampoco recordatorios de este. Son recursos de los que te vales para apoyar tus acciones y tus ideas sobre los proyectos.

No utilices el material de apoyo como recordatorio. Es habitual que la gente utilice montones de hojas, carpetas atiborradas y un sinfín de correos electrónicos y documentos digitales como recordatorios de que (1) tiene un proyecto y (2) tienen que hacer algo en relación con él. Básicamente, están haciendo servir los materiales de apoyo como recordatorios de las acciones. El problema es que, por lo general, las acciones siguientes y los elementos En espera de esos proyectos no han sido determinados y siguen incorporados psicológicamente a los montones de hojas, las carpetas y los correos electrónicos; todo lo cual les confiere el halo de no ser sino más «cosas» que repelen a su (des)organizador, en lugar de incitarle a la

¿Qué es lo que sigue hablándote mentalmente en tu entorno, exigiéndote que hagas algo respecto a ello?

* Mientras escribo esto, me encuentro inmerso en plena mudanza de California a Europa. Durante muchos meses, he mantenido un solo proyecto en mi lista de proyectos: «Irme a vivir a Ámsterdam». La semana pasada, cuando se hizo necesario y urgente ocuparse de múltiples frentes, descompuse ese único proyecto en quince, a los cuales tengo ahora que estar atento semanalmente, desde «Abrir cuentas en un banco holandés» a «Cerrar almacén obras de arte en Santa Bárbara».

Skannat med CamScanner

acción, y que no paran de proferir este grito subliminal e incesante: «¡Haz algo conmigo!, ¡Decide algo respecto a mí!, ¡Continúa con algo relacionado conmigo!» Cuando estás en pleno ajetreo, inmerso en el tráfago de las actividades cotidianas, los archivos como este es lo último que querrías coger y leer detenidamente en busca de acciones que decidir. En realidad te quedas paralizado ante las carpetas y los montones porque no te impulsan a la acción y simplemente provocan más ruido mental y angustia emocional.

Si te encuentras en esta clase de situación, primero debes añadir el proyecto mismo a tu lista Proyectos como recordatorio de que hay que conseguir un resultado. Luego, debes poner los pasos de la acción y los elementos En espera en las listas de recordatorios de acciones correspondientes. Por último, cuando llegue el momento de *ejecutar* realmente una acción, como hacer una llamada a alguien en relación con el proyecto, puedes sacar todos los materiales que creas que podrías necesitar como apoyo durante la conversación.

Tengo que reiterar que *no* debes utilizar los materiales de apoyo como recordatorios principales de lo que hay que hacer; eso debe quedar relegado a tus listas de acciones. Si, no obstante, los materiales contuvieran planes y resúmenes del proyecto además de información de referencia y archivos ad hoc, quizá debieras tenerlos al alcance de la mano de forma más visible de lo que tienes los materiales de referencia puros en tu archivador u ordenador. Estos también están bien para guardar las cosas de apoyo, siempre que tengas la suficiente disciplina de abrir el cajón del archivador o el ordenador en el directorio o archivos adecuados y eches un vistazo a los planes cada vez que hagas la Revisión semanal. Si no es así, mejor que guardes esa clase de archivos de apoyo al proyecto (quizá con copias impresas de los archivos informáticos) en un organizador de carpetas vertical o una bandeja apilable para asuntos Pendientes sobre tu mesa u otra superficie visible que esté disponible.

Volviendo al ejemplo anterior de trasladarse a una nueva residencia, podrías tener una carpeta titulada «Mejoras: Plaza Pinkerton, 37» que contuviera todos los planes, detalles y notas sobre el patio, la cocina y la zona de despacho. En la Revisión semanal, cuando llegues en tu lista Proyectos a «Mejoras nueva casa», sacarías la carpeta para ese proyecto y le echarías un vistazo a todas tus notas para asegurarte de que no se te pasa por alto ninguna posible acción siguiente. Entonces, realizarías dichas acciones, las delegarías o las diferirías incluyéndolas en tus listas de acciones, y volverías a archivar la carpeta hasta que la volvieras a necesitar para realizar las acciones o para tu siguiente Revisión semanal.

Muchas personas que tratan con posibles clientes o clientes reales han intentado utilizar carpetas de clientes y/o el programa informático de gestión de relaciones con los clientes para «gestionar la cuenta». El problema con esto es que parte del material se compone solo de hechos o datos históricos que se

Skannat med CamScanner

tienen que guardar como antecedentes para cuando pudieras estar en condiciones de utilizarlos, y parte de lo que tiene que ser objeto de seguimiento son las acciones necesarias para hacer avanzar las relaciones. Esto último se puede organizar de forma más eficaz dentro de tu sistema de listas de acciones. La información de los clientes es solo eso, y se puede incorporar al archivo de referencia general sobre el cliente o almacenar en una biblioteca destinada a los clientes. Pero si tengo que llamar a uno, no quiero que ese recordatorio esté incorporado a ningún sitio que no sea una lista de Llamadas.*

Organizar las ideas específicas sobre un proyecto

En el capítulo 3, indiqué que a menudo tendrás ideas relacionadas con proyectos, que no serán necesariamente acciones siguientes, que querrás guardar. Tales ideas entran en la extensa categoría de los «materiales de apoyo a proyectos» y pueden consistir en cualquier cosa, desde una idea acerca de algo que podrías querer hacer en tus próximas vacaciones, hasta la aclaración de algún elemento fundamental en la planificación de un proyecto. Estas ideas se te pueden ocurrir mientras conduces por la autovía y escuchas una noticia en la radio o leyendo un artículo pertinente al caso. ¿Y qué haces con este tipo de material?

En cuanto a esto, lo que te aconsejo es que pienses en cuál es la parte del proyecto que requiere más atención por tu parte, en cómo podrías añadirle esa clase de información y en dónde podrías guardar mayor amplitud de datos relacionados con el asunto. La mayoría de los profesionales tendrán diversas opciones para tratar los materiales de apoyo, opciones que incluyen la de adjuntar notas a una lista, organizar la información digital en el correo electrónico y/o las bases de datos y llevar archivos en soporte papel y realizar anotaciones en libretas.

Nunca deseches una idea sobre un proyecto o tema.

Notas adjuntas. La mayor parte de los programas informáticos de organización te permiten adjuntar una nota digital a una lista o entrada de un calendario. Si tienes una lista Proyectos en el programa, puedes ir al proyecto sobre el que tuviste la idea, abrir o adjuntarle una nota y escribir en ella tu idea. Esta es una

---

* La tecnología de los programas informáticos seguirá promoviendo la automatización del flujo de trabajo con los sistemas CRM y otras aplicaciones pensadas para activar los recordatorios de las acciones, etcétera. En teoría, esto reduciría la necesidad del seguimiento individual de cada uno de los elementos. En la práctica, cada persona tiene que seguir ocupándose del trabajo del que es responsable generado por el programa informático y gestionarlo dentro de su sistema holístico. Además, las variables en nuestros compromisos y sus actividades suelen ser tan sutiles y cambiantes, que en un futuro próximo hasta la tecnología más sofisticada estará lejos de ser totalmente fiable para ejercer una dirección tan minuciosa.

Skannat med CamScanner

forma excelente de capturar en «el dorso de un sobre» las ideas sobre un proyecto. Si tu lista Proyectos está en papel, puedes escribir una nota en un pósit y pegársela junto al asunto en tu lista principal o, si eres de los escasamente tecnificados, en las hojas independientes de cada uno de los asuntos. En cualquier caso, para utilizar la información tendrás que acordarte de mirar la nota adjunta cuando revises el proyecto.

Correo electrónico y aplicaciones informáticas. El mundo digital brinda una infinita variedad de métodos para ocuparse de las ideas sobre los proyectos. Los correos electrónicos que pudieran contener buena información relacionada con tu proyecto, se pueden guardar en una carpeta exclusiva para las referencias de los correos etiquetada de manera pertinente. Si tienes un volumen considerable de correos electrónicos relacionados con un proyecto, considera la posibilidad de crear dos carpetas: «Colaboración Johnson: Activa» y «Colaboración Johnson: Archivo» o algo semejante. A lo mejor te parece que merece la pena, si todavía no tienes una, crear algún tipo más riguroso de base de datos digital para organizar tus ideas sobre un proyecto o asunto. En lo que va de siglo ha aparecido una tremenda cantidad de herramientas semejantes, sistemas que van desde la sencilla y elegante anotación en la nube y los programas de organización de agendas que permiten una personalización infinita en cuanto a la manera de utilizarlos, hasta los sistemas de archivo de uso compartido y de gestión de proyectos, pasando por las aplicaciones para la organización de proyectos personales de todo tipo, ya sean mapas conceptuales libres, ya la organización de importantes iniciativas de investigación y escritura.

La mala noticia de la buena noticia del enorme surtido de opciones para el apoyo digital a los proyectos, es la facilidad con la que nos dejamos tentar con la propagación de la información potencialmente importante en tamaña multiplicidad de lugares y mecanismos y que nos puede llevar de nuevo al punto de partida: no sabemos dónde está nada, no podemos verlo todo integrado para una visión general adecuada desde la perspectiva correcta en el momento oportuno, no estamos seguros de dónde poner exactamente cada dato... así que acabamos intentando volver a mantenerlo todo coordinado ¡en nuestras cabezas! No dejo de encontrar permanentemente nuevas maneras interesantes de hacer el seguimiento de la información correspondiente a las diferentes cosas que estoy haciendo, pero solo conservo la cordura cuando llevo una lista de proyectos accesible y claramente delimitada y me aseguro de que analizo regularmente todas las partes relacionadas de mi sistema en busca de los detalles pertinentes.

> El peligro que conlleva el mundo digital es la cantidad de datos que se pueden propagar fácilmente en numerosos lugares diferentes, sin que exista ningún enlace que los coordine.

Skannat med CamScanner

Archivos en soporte papel. Disponer de una carpeta archivadora independiente para cada uno de los proyectos es muy lógico cuando acumulas mucho material en papel; tal vez sea un procedimiento poco tecnificado, pero no obstante es una solución elegante. La sencillez y facilidad de manejo da lugar a un buen sistema de archivo de referencia general, un sistema que te permite estar a gusto creando una carpeta para las notas tomadas en unas hojas durante una reunión. A veces, para tener una visión de conjunto y acceder a la información relacionada con el proyecto en las sesiones y conversaciones sobre planificación, es más fácil utilizar una carpeta física que tratar de utilizar las propias unidades digitales en el momento. Por mi parte, suelo imprimir todos los elementos potencialmente útiles que pertenecen al proyecto —hojas de cálculo, programas, correos electrónicos, páginas web—, para tenerlos a mano como referencia en esa clase de relaciones.

Hojas de agenda. Una gran ventaja de las agendas de anillas es que puedes dedicar toda una página o un grupo de ellas a un proyecto individual. Llevo años manteniendo una agenda de tamaño medio con una lista de proyectos al principio y una sección de Apoyo de proyectos hacia la parte trasera, donde siempre dejo algunas páginas en blanco para capturar al azar cualquier idea o plan y detalles relacionados con los proyectos de mi lista. Aunque los elementos del sistema personal en soporte papel cada vez ceden más terreno a sus homólogos digitales, el modelo de agenda es muy práctico, y sirve de base a una plataforma más integrada y de varios niveles para la correcta orientación de las ideas.

Todos los métodos descritos anteriormente pueden ser eficaces para organizar las ideas sobre los proyectos. La clave estriba en que busques regularmente los pasos de acciones inherentes a las notas de tus proyectos y que revises las propias notas tantas veces como consideres necesario, teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto.

También deberás eliminar muchas de tus notas en cuanto pierdan utilidad y se vuelvan irreales o redundantes, a fin de impedir que el sistema entero contraiga el virus de la «obsolescencia». A mí me ha resultado de gran utilidad capturar esta clase de pensamientos, más por la permanente ayuda que presta a mi proceso de reflexión que porque acabe utilizando todas las ideas (¡no utilizo la mayor parte!). Aunque, eso sí, procuro estar seguro de no dejar que mis viejas ideas anden por ahí demasiado tiempo, fingiendo ser útiles cuando ya no lo son.

Skannat med CamScanner

ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS QUE NO REQUIEREN ACCIÓN

Resulta interesante observar que uno de los mayores problemas con los sistemas de gestión personal de la mayoría de la gente, es que incorporan algunas cosas que requieren una acción junto con una enorme cantidad de información y material que tienen valor pero ninguna acción asociada a ellos. Disponer de unas estructuras que además de buenas sean coherentes con las que administrar los elementos que no requieren una acción en nuestro trabajo y nuestras vidas, es tan importante como gestionar nuestros recordatorios de acciones y proyectos. Cuando los elementos sin acciones asociadas no son gestionados de manera correcta, obstruyen el proceso entero.

Los asuntos que no requieren ninguna acción se dividen en tres grandes grupos: materiales de referencia, recordatorios de cosas que ahora no precisan ninguna acción pero quizá sí más adelante y las cosas que no necesitan ninguna en absoluto (basura).

Materiales de referencia

Gran parte de lo que se encuentra encima de tu mesa y en tu vida en general es material de referencia. Este no necesita ninguna acción, aunque se trata de información que quieres mantener por uno u otro motivo. Tus principales decisiones consistirán en qué cantidad guardar, cuánto espacio dedicarles, en qué forma deberían almacenarse y dónde. Estas decisiones serán en buena medida de carácter personal u organizativo basadas en cuestiones legales o logísticas o de preferencia personal. La única vez que debes centrar la atención en tu material de referencia es cuando tengas que cambiar de alguna manera tu sistema porque el exceso o defecto de información no te convenga en función de tus necesidades o preferencias.

El problema psicológico que se le plantea a la mayoría de la gente con todos sus «asuntos» es que siguen siendo *asuntos*, esto es, que no ha decidido lo que requiere una acción y lo que no. En cuanto hayas establecido una diferencia clara entre qué es cada cosa, lo que quede como material de referencia no debería tener asociada ninguna demanda ni acción incompleta: es solo tu biblioteca, y tu única decisión al respecto es la de la dimensión que quieres que tenga. Cuando hayas implantado por completo esta metodología de la gestión de las acciones, entonces podrás ser todo lo urraca que te permita tu espacio (físico y digital). Por mi parte, en la medida en que he ido aumentando el tamaño del disco duro de mi ordenador y añadido una capacidad de copias de seguridad casi infinita a los dispositivos

Skannat med CamScanner

añadidos y en la nube, así he podido guardar muchos más correos electrónicos en mis archivos y muchas más fotografías digitales. Por consiguiente, y en lo que a mí concierne, cuanto más, mejor, puesto que aumentar el volumen del material de referencia no contribuye a la carga psicológica.

La variedad de los sistemas de referencia

En la actualidad, el material de referencia adopta multitud de formas (temas y medios de comunicación) que conllevan numerosos criterios para organizarlo. A continuación, se exponen brevemente algunos de los más habituales.

Tu sistema de archivos y referencia debería ser una sencilla biblioteca de datos fácil de consultar, no tu recordatorio de acciones, proyectos, prioridades y perspectivas.

- Archivos de referencia general (papel, correos electrónicos y simple almacenamiento digital)
- Archivos de grandes grupos
- Organizadores de contactos
- Bibliotecas y archivos

Archivos de referencia general. Como he insistido en capítulos anteriores, es esencial disponer de un buen sistema de archivos para procesar y organizar tus asuntos. También es imprescindible para ocuparse del material en soporte papel y la información digital ad hoc que por una u otra razón tengan valor para ti y que tendrás que guardar de alguna manera. Lo ideal sería que ya tuvieras establecido un sistema de archivos de referencia general durante el procesamiento de las «entradas». Tienes que sentirte cómodo guardando incluso una simple hoja de papel o un artículo que hayas leído en la Red; y tu sistema de referencia general debe ser lo bastante informal y accesible para que sea pan comido archivar algo, tenerlo al alcance de la mano en tu lugar de trabajo y administrarlo y revisarlo personalmente. Si todavía no lo tienes implantado de esta manera, vuelve al capítulo 4 para buscar ayuda sobre este extremo.

La mayor parte de la gente acaba necesitando de uno a cuatro archivadores físicos, media docena de carpetas de referencia en el correo electrónico y un número de otros lugares y categorías de almacenamiento digital que puede oscilar entre unos pocos y varios cientos.* La propia Red no es más que un enorme archivador digital, el cual palía por un lado la necesidad de que crees tu propia

---

*Como aficionado a la comida, he hecho un seguimiento de algunos restaurantes de todo el mundo que me gustaría frecuentar (por haber estado o por referencias). Todo esto está en una aplicación informática que, por ejemplo, me permite buscar en «Locales; Londres; Restaurantes» y ver mi lista. Solo este asunto, los restaurantes que me gustaría visitar, llenan cientos de carpetas y subcarpetas en mi ordenador.

Skannat med CamScanner

biblioteca de referencia digital y, por otro, genera una enorme cantidad de información del tipo que probablemente quieras recopilar y organizar en tu sistema. La enorme variedad en constante aumento de información y de las maneras de acceder a ella y organizarla, no hace más que reforzar la necesidad de distinguir entre las entradas que requieren una acción y las que no, y de crear y mantener un sistema de almacenamiento de datos de referencia que sea fácil y práctico.

Archivos de grandes grupos. A cualquier asunto que requiera más de cincuenta carpetas y/o documentos importantes tal vez debiera asignársele su propia sección, cajón o base de datos digital, con su propio sistema de clasificación alfabética u otro de fácil consulta. Por ejemplo, si estás gestionando una fusión empresarial y necesitas conservar mucha documentación, quizá debas dedicar dos o tres archivadores completos para guardar todos los documentos necesarios en el proceso con la debida diligencia. Si tu pasión es la jardinería, la navegación a vela o la cocina, puede que necesites al menos un archivador completo para cada una de las citadas aficiones.

Ten presente que si tu área de atención tiene un material de apoyo que pudiera mezclarse con el de otras áreas de atención, cabe la posibilidad de que te veas en el dilema de decidir si almacenas la información en los archivos de referencia general o la incluyes en los de referencia especializada. Si lees un artículo fantástico sobre el vallado de madera y lo quieres guardar, ¿lo metes en tu archivador de Jardinería o en el sistema general, con el resto de la información sobre los proyectos relacionados con el hogar? Como norma, lo mejor es ceñirse a un sistema de referencia general, salvo para un número muy limitado de temas concretos.

Organizadores de contactos. Una buena parte de la información que tienes que guardar está directamente relacionada con las personas que están en tu sistema, y has de controlar toda clase de información de contacto: números de teléfono móvil, de casa y el trabajo, direcciones de correo electrónico, etcétera. Además, si te resulta útil, quizá quieras guardar información sobre cumpleaños, nombres de familiares, aficiones, intereses, etcétera. En un sentido más rigurosamente profesional, quizá debas o quieras controlar las fechas de contratación, las de las evaluaciones de rendimientos, metas y objetivos, además de otros datos que potencialmente tengan relevancia para la formación del personal y los efectos jurídicos.

La sección de «contactos» de la mayoría de los organizadores físicos y digitales (junto con el calendario) es probablemente el elemento que se utiliza con más asiduidad. Todo el mundo tiene que controlar los números de teléfono y las direcciones de correo electrónico, y es importante señalar que este es lisa y llana-

Skannat med CamScanner

mente material de referencia. No requiere ninguna acción; es tan solo información que podrías necesitar consultar en el futuro. Por digital que parezca haberse vuelto el mundo, muchas personas siguen teniendo montones de tarjetas de visita ajenas que no paran de gritarles sutilmente: «¡Decide algo respecto a mí! ¡Haz algo conmigo!»

Pero una vez que has excluido de estas entradas los asuntos que requieren una acción, ya no hay ningún gran misterio acerca de la forma de organizar la información de los contactos, aparte de la logística que requieran tus necesidades personales. Una vez más, el único problema surge cuando la gente intenta que su organizador de contactos sirva como herramienta para recordarle las cosas que tiene que hacer. Tal cosa no da resultado (a menos que forme parte de un sistema CRM eficaz que incluya tanto la información de los clientes como los recordatorios de acciones debidamente asignados e incorporados). Mientras todas las acciones relacionadas con las personas que conoces hayan sido identificadas y estén controladas en tus listas de recordatorios de acciones, un organizador de contactos no tiene otra función que cumplir que la de ser un mero almacén de datos.

Así que el único problema (u oportunidad) pasa a ser la cantidad de información que tienes que conservar, dónde y en qué equipo debes guardarla para poder consultarla cuando lo desees. A este respecto no hay nada perfecto, pero a medida que las herramientas digitales móviles conectadas a Internet aumenten en potencia, al igual que sus conexiones a diversos almacenes de datos, tanto la facilidad de consulta como la confusión de las opciones también se incrementarán.

Bibliotecas y archivos: niveles personalizados. La información potencialmente útil se encuentra a muchos niveles, de manera que seguramente podrías averiguar bastante más sobre alguna cosa si estuvieras dispuesto a profundizar lo suficiente. La pregunta de cuánto guardar, con qué proximidad y bajo qué forma será una realidad cambiante en función de las variables de tus necesidades, niveles particulares de comodidad con los datos y tecnología que propulse tu relación con la información global. Con respecto a tu organización personal y productividad, esto no representa un problema esencial siempre que todos tus proyectos y acciones estén dentro de un sistema de control con el que trabajes regularmente. El material de referencia en todas sus formas se convierte entonces simplemente en material que hay que capturar y hacer accesible de acuerdo con tus inclinaciones, exigencias y capacidades particulares.

Si el material va a servir simplemente como referencia, el único problema es si vale el tiempo y el espacio invertidos para guardarlo.

Observar cierto grado de coherencia siempre facilitará el trabajo. ¿Qué necesitas tener contigo permanentemente? Lo que quiera que sea debes introducir-

Skannat med CamScanner

lo en tu agenda o dispositivo móvil que va siempre contigo a todas partes. ¿Qué necesitas llevar a las actividades fuera de tu sitio de trabajo? Eso deberías meterlo en el maletín, la mochila, o el bolso. ¿Qué podrías necesitar cuando estés trabajando en tu oficina? Sea lo que fuere, deberías introducirlo en tu sistema de archivo personal o en tu ordenador conectado a la Red. ¿Y qué hay de las situaciones excepcionales relacionadas con tu trabajo? El material necesario para esos casos podría ser archivado en los archivos del departamento, en almacenes externos o en la nube digital. ¿Qué podrías encontrar en cualquier momento en Internet que pudieras necesitar? Con esa información no tienes que hacer nada, a menos que la necesites cuando no dispongas de una buena conexión a Internet, en cuyo caso deberías imprimir los datos mientras estés conectado y almacenarlos en un archivo que puedas llevar encima.

¿Entiendes que la organización personal del material de referencia es sencillamente una cuestión logística y según sea su propósito? Distinguir las cosas que requieren una acción de las que no es el primer factor clave para el éxito en este campo. El segundo es determinar cuál es el posible uso que hagas de la información, y, por consiguiente, dónde y cómo debería guardarse. Una vez tengas en cuenta todo esto, dispones de absoluta libertad para gestionar y organizar tanto —o tan poco— material de referencia como desees. No existe el sistema de referencia «perfecto». Su estructura y contenido exigen una decisión estrictamente individual que debe basarse en la relación entre el valor recibido y el tiempo y el esfuerzo necesario para capturarla y mantenerla. Desde mi punto de vista, es mejor que empieces con la información real que quieras guardar, decidiendo cuál es su mejor ubicación para que sea fácil de recuperar; y crear esto desde los cimientos es mejor que intentar escoger o diseñar un sistema teóricamente. No cabe duda de que con el paso del tiempo acabarás convirtiendo tus bibliotecas de referencia en una estructura mayor y más adecuada, aunque la mejor manera de hacerlo es mejorando tu gestión de las realidades cotidianas. Pero en lo tocante a la decisión de cuál es la mejor manera de hacerlo todo, debes permitir cierta incertidumbre; la clave radicará en una supervisión y reevaluación regular de tu sistema y en una corrección dinámica del rumbo cuando sea necesario.

Los Algún día / Tal vez

La segunda cuestión que hay que resolver en la organización de los elementos que no requieren ninguna acción es la forma de controlar aquello que quieres volver a evaluar en el futuro. Aquí podrían incluirse desde un viaje especial que

Los Algún día / Tal vez no son elementos desechables. Puede tratarse de algunas de las cosas más interesantes y creativas de las que llegues a ocuparte alguna vez.

Skannat med CamScanner

puedas querer hacer algún día o los libros que podrías desear leer, hasta los proyectos que quizá te gustaría abordar el próximo año fiscal o las habilidades y talentos que desearías adquirir. Para el establecimiento integral de este modelo necesitarás alguna clase de elemento que esté en «segundo plano» o «en suspenso».

Existen varias maneras de organizar las cosas para revisarlas más tarde, y todas son eficaces para sacarlas ahora de tu mente y dejar de prestarles atención. Puedes colocar estos elementos en las diversas versiones de listas Algún día/Tal vez, incluir un recordatorio para ellas en tu calendario o en un sistema de seguimiento en soporte papel.

La lista Algún día / Tal vez

Es casi seguro que si hiciste un barrido mental completo cuando estabas recopilando las cosas que tenías en tu espacio mental, te encontraras con algunas con las que no tienes la certeza de querer comprometerte. «Aprender inglés», «Comprarle un caballo a Marcie», «Ascender el monte Washington», «Escribir una novela de misterio» y «Comprar una casa de vacaciones en el campo» son típicos proyectos que entran de lleno en esta categoría.

Si todavía no la has hecho, mi consejo es que elabores una lista Algún día/Tal vez en el sistema de organización que hayas escogido. Luego, siéntete libre para llenar esa lista con todos los elementos de ese tipo que se te hayan ocurrido hasta el momento. Es muy probable que descubras que tener simplemente la lista y empezar a llenarla provocará que se te ocurran todo tipo de ideas creativas.

Puede también que te sorprenda descubrir que algunas de las cosas que escribas en la lista acabarán pasando realmente, casi sin que hagas ningún esfuerzo consciente para que ocurran. Si se acepta el poder de la imaginación para promover los cambios en la percepción y el rendimiento, es fácil darse cuenta de que el hecho de tener una lista Algún día/Tal vez delante de la mente consciente, en potencia podría enriquecer tu vida y tu trabajo con muchas aventuras maravillosas. Es muy probable que aprovechemos las oportunidades cuando surgen si ya las hemos identificado y capturado como posibilidades. Y esa ha sido a ciencia cierta mi experiencia: en mi caso, aprender a tocar la flauta y a navegar en mar abierto inauguraron esta categoría. Además de tu bandeja de entrada, hay dos ricas fuentes para nutrir tu lista Algún día/Tal vez: tu imaginación creativa y tu lista de proyectos en curso.

Activar y mantener tu categoría Algún día/Tal vez da rienda suelta al flujo de tu pensamiento creativo; tienes permiso para imaginar que puedes hacer cosas fantásticas sin tener que comprometerte a hacer algo al respecto todavía.

Skannat med CamScanner

Elabora un inventario de tus fantasías creativas. ¿Qué cosas querrías hacer realmente algún día si tuvieras tiempo, dinero y ganas? Anótalas en tu lista Algún día / Tal vez. Las categorías típicas comprenden:

- Cosas que comprar o construir para tu hogar
- Aficiones que emprender
- Talentos que adquirir
- Expresiones creativas a explorar
- Ropas y complementos que comprar
- Juguetes (¡tecnológicos o no!) que conseguir
- Viajes que hacer
- Organizaciones a las que apuntarse
- Proyectos de servicios a los que contribuir
- Cosas que ver y hacer

Estudia de nuevo tus proyectos actuales. Ahora es un buen momento para que revises tu lista Proyectos desde una perspectiva más elevada (esto es, desde el punto de vista de tu trabajo, metas y compromisos personales) y consideres si podrías traspasar algunos de tus compromisos actuales a la lista Algún día / Tal vez. Si mientras lo haces te das cuenta de que un proyecto óptimo no tiene ninguna posibilidad de que le prestes atención durante los próximos meses, traspásalo a esta lista.

Hay ocasiones en que a la gente le parece útil incluir categorías secundarias para los proyectos de su lista Algún día / Tal vez. Podría suponer un cambio significativo que pensaras en los proyectos que deseas hacer en relación con tu casa en cuanto dispongas de los recursos necesarios, en contraposición a la clase de fantasías de tu «lista de cosas a hacer antes de morir», tales como escalar una montaña en Nepal o crear una fundación para ayudar a los niños desfavorecidos. En una empresa, esto equivaldría a la distinción entre las ideas «aparcadas» («Dejemos eso para discutirlo en la próxima reunión trimestral») y el seguimiento de los proyectos que podrías impulsar siempre y cuando apareciera una importante inyección de capital. En esto la clave radica en prestar atención, a medida que experimentas con esas opciones, a si tus listas y categorías secundarias te desconciertan o te estimulan.

Categorías especiales de la lista Algún día / Tal vez

Es más que probable que sientas un interés especial por montones de cosas que podrías hacer, y recopilarlas en esta lista puede ser divertido. Por poner algunos ejemplos:

Skannat med CamScanner

- Comida: recetas, menús, restaurantes, vinos
- Hijos: cosas para hacer con ellos
- Libros que leer
- Música que descargar
- Películas que ver
- Ideas para regalos
- Sitios en la Red que explorar
- Viajes de fin de semana que hacer
- Ideas: miscelánea (lo que significa que no sabes ¡en qué otro sitio ponerlas!)

Esta clase de listas pueden ser un cruce entre el material de referencia y los elementos Algún día / Tal vez: de referencia porque puedes recopilarlo y añadirlo a listas de buenos vinos, restaurantes o libros para consultar cuando te apetezca; de Algún día / Tal vez porque quizá querrías revisar regularmente los elementos relacionados para intentar llevar a la práctica uno o más de ellos en algún momento.

Sea como fuere, esta es otra gran razón para tener un sistema de organización que haga fácil la captura de cosas que pueden añadir valor, variedad e interés a tu vida, y que lo hagan sin obstruir tu mente y espacio de trabajo con asuntos inconclusos y dudosos.

El peligro de los archivos y montones «guardar y revisar»

Muchas personas forman un montón o archivo al que denominan «Guardar y revisar» (en un cajón o una carpeta del correo electrónico exclusivos para eso) que encaja vagamente en la categoría Algún día / Tal vez, después de decirse a sí mismos: «Cuando tenga tiempo, puede que me apetezca meterme con esto», y un archivo así se les antoja el lugar conveniente para dejarlo. Por mi experiencia personal, te desaconsejo esta clase concreta de sistema secundario, porque prácticamente en casi todos los casos que me he encontrado, la persona guardaba pero no revisaba, con la subsiguiente paralización y resistencia sobre el montón y su contenido. El valor de la condición Algún día / Tal vez desaparece si no vuelves a poner tu atención en el elemento con cierta regularidad.

Lo que está en nuestra capacidad de hacer, está en nuestra capacidad de no hacer.

—ARISTÓTELES

También hay una gran diferencia entre algo que se gestiona bien, como una lista Algún día / Tal vez, y algo que es solo un cajón de sastre para los asuntos. Por lo general, una buena parte de esos asuntos tienen que tirarse; otros tienen que ir al montón de Leer / Revisar; algunos deben archivarse como referencia; algunos más pertenecen

Skannat med CamScanner

al calendario o una carpeta de seguimiento (véase página 215) para revisarlos al cabo de un mes o puede que al inicio del siguiente trimestre, y aun los hay que en realidad requieren que se lleve a cabo alguna acción con respecto a ellos. En muchas ocasiones, después de procesar debidamente el cajón o carpeta «Guardar y revisar» de alguien, he descubierto que allí dentro ¡no quedaba nada!

Utilizar el calendario para las futuras opciones

Tu calendario puede ser un lugar muy útil para incluir los recordatorios de las cosas que *podrías* considerar hacer en el futuro. La mayoría de las personas a las que he asesorado no estaba ni la mitad de a gusto con sus calendarios de lo que podrían haber estado; de lo contrario, probablemente habrían encontrado muchas más cosas que introducir allí.

Uno de los tres usos de un calendario es el de proporcionar *información sobre un día concreto*. En esta categoría se pueden incluir numerosas cosas, pero una de las maneras más creativas de utilizar esta función del calendario es la de introducir las cosas que quieres eliminar de tu pensamiento y volver a estudiarlas en un algún momento posterior. He aquí algunos de los innumerables elementos cuya inclusión deberías considerar:

- Detonantes para activar proyectos
- Actividades en las que tal vez quieras participar
- Catalizadores de decisiones

Detonantes para activar proyectos. Si tienes un proyecto sobre el que no necesitas pensar ahora, pero del que vale la pena que tengas un aviso en el futuro, puedes escoger una fecha adecuada y colocar un recordatorio para el proyecto en tu calendario ese día. Deberías escoger la entrada para un día concreto (no para una hora concreta) e incluir ahí la información sobre las cosas que quieres que se te recuerden ese día; así, cuando llegue el momento, verás el recordatorio e incluirás el elemento como proyecto activo en tu lista Proyectos. Los candidatos habituales a este tratamiento son:

- Actividades especiales con un plazo establecido para su tratamiento (lanzamientos de productos, recaudación de fondos, etcétera).
- Actividades habituales para las que te tienes que preparar, como es el caso de las revisiones presupuestarias, las conferencias anuales, la planificación de actividades o las reuniones (por ejemplo, ¿cuándo deberías incluir en tu lista Proyectos «Conferencia de ventas anual» o «Preparar a los niños para el siguiente año escolar»?).

Skannat med CamScanner

- Fechas clave para personas importantes sobre las que tal vez quieras hacer algo (cumpleaños, aniversarios, dar regalos de Navidad, etcétera).

Actividades en las que quizá quieras participar. Es probable que no pares de recibir noticias sobre seminarios, conferencias, discursos y otras actividades sociales y culturales a las que podrías decidir asistir cuando se acerque el momento. Así que decide cuándo es el momento más próximo para incluir un recordatorio en tu calendario en la fecha adecuada, como por ejemplo:

«¿Desayuno en la Cámara de Comercio mañana?»
«Entradas para el partido de los Lions a la venta hoy»
«Programa especial cambio climático BBC hoy a las 20.00 horas»
«Merienda en el Club de Jardinería el próximo sábado»

Si se te ocurren avisos como estos que te gustaría introducir en tu sistema, hazlo ya.

Catalizadores de decisiones. Es posible que ocasionalmente tengas que tomar una decisión trascendental que no puedas (o no quieras) tomar enseguida. Desde el punto de vista del proceso de la gestión personal no pasa nada, siempre que hayas llegado a la conclusión de que la información adicional que necesitas ha de provenir de una fuente *interna*, no *externa* (por ejemplo, tienes que consultarlo con la almohada), o de que hay algún buen motivo para retrasarla hasta el último momento (permitiendo que todos los factores estén lo más actualizados posible antes de que decidas cómo continúas con ello). Pero para alcanzar un nivel de aceptación sobre *no* decidir, es mejor que te pongas una red de seguridad para que puedas confiar en que en el futuro le prestarás al asunto la atención que se merece. Un recordatorio en el calendario servirá a ese fin.*

No pasa nada por decidir no decidir, siempre que dispongas de un sistema que te lo permita.

Algunas áreas de decisión que entran habitualmente en esta categoría son:

- Contratación / despido
- Fusiones / adquisiciones / ventas / desinversiones

---

* Si estás utilizando un calendario al que tiene acceso un grupo de personas, obviamente deberías ser prudente a la hora de manejar esta clase de recordatorios. Los calendarios digitales suelen tener unas funciones de clasificación «privada» que puedes utilizar para aquellas entradas que no quieras que vea necesariamente todo el mundo.

Skannat med CamScanner

- Cambio de trabajo/profesión
- Reorientación de estrategias posibles

Sé que este es un tema muy amplio para dedicarle tan poco espacio, pero sigue adelante y pregúntate: «¿Hay alguna decisión importante para la que debiera crear un recordatorio para el futuro, de manera que pueda sentirme cómodo si por el momento me hago el "remolón" con el asunto?» Si la respuesta es afirmativa, coloca un recordatorio en tu calendario para volver sobre el asunto.

El archivo de «seguimiento»

Una manera elegante de gestionar los elementos que no requieren ninguna acción pero que quizá sí la precisen en el futuro es el archivo de seguimiento.* Versión tridimensional de un calendario, la versión original de este te permite guardar recordatorios físicos de las cosas que quieres ver o recordar no ahora, sino en el futuro. Puede ser una herramienta sumamente eficaz, que te permitirá de hecho implantar tu propio servicio postal y «enviarte cosas por correo» con acuse de recibo en una fecha futura determinada. Por mi parte, llevo años utilizando un archivo de seguimiento. Aunque la tecnología ha hecho más fácil la digitalización de estos recordatorios en los programas informáticos y dispositivos móviles, es posible que haya infinidad de cosas que te resulten más sencillas de administrar por este procedimiento poco tecnológico. La promesa de la gestión digital de tales cosas avanza a marchas forzadas, pero siguen quedando muchas otras en mi sistema personal que se gestionan más eficazmente utilizando recordatorios físicos.

Básicamente, el archivo de seguimiento es un sencillo sistema de carpetas de archivo que te permite distribuir los papeles y demás recordatorios físicos de manera que cualquier cosa que quieras ver en el futuro en una fecha concreta, aparece «automáticamente» ese día en tu bandeja de entrada.

Si tienes una secretaria o ayudante, puedes confiarle al menos una parte de esta labor, suponiendo que tenga alguna versión operativa de este sistema u otro parecido. Ejemplos típicos de esto serían:

- «Entrégame este programa el día de la reunión por la mañana.»
- «Devuélveme esto el lunes para su reconsideración, puesto que se presenta a la reunión del consejo del miércoles.»

---

*También conocido como archivo «suspense», «de anticipación», «perpetuo» o «de continuación».

Skannat med CamScanner

- «Recuérdame el viaje a Hong Kong de dentro de dos semanas y prepararemos la logística.»

Luego, cada día de la semana, se saca y se revisa la carpeta de ese día.

Aunque desempeñes una labor profesional de alto nivel, y a pesar de que puedas (y probablemente debas) utilizar a los empleados para que se ocupen de gran parte de esto de la manera adecuada, te recomiendo que, si puedes integrarlo en tu vida, lleves tu propio archivo de seguimiento. Hay muchas cosas útiles que puedes hacer, al menos algunas que quizá quieras aprovechar y que caen fuera de los límites de la responsabilidad de tu ayudante. Yo utilizo mi archivo de seguimiento para gestionar la documentación de viaje que necesito tener a mano un determinado día, los recordatorios de los cumpleaños y las próximas actividades especiales (que ocuparían demasiado espacio visual en mi calendario digital), las copias impresas de cosas interesantes para estudiar cuando disponga de más tiempo de aquí a dos meses, etcétera.

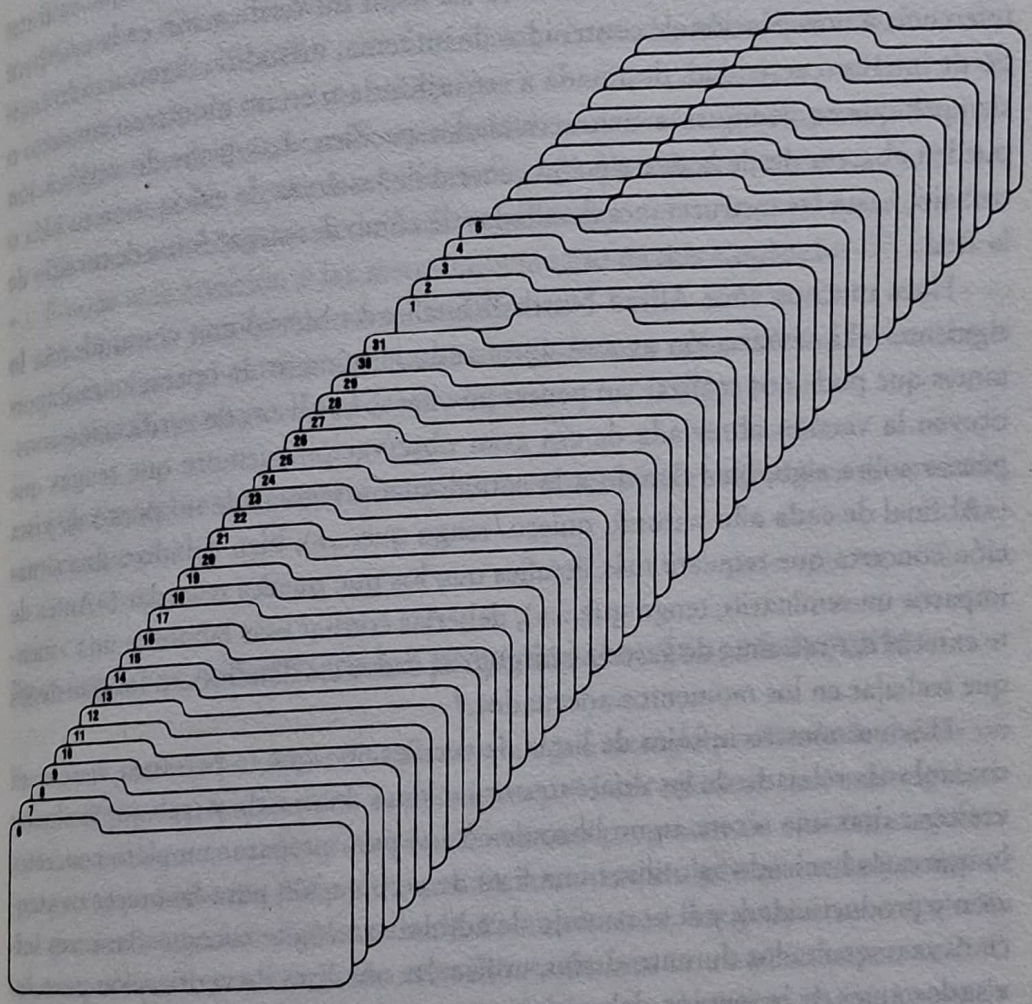
Conclusión: el archivo de seguimiento requiere solo un cambio de comportamiento que te llevará un segundo al día para hacerlo funcionar, y el valor de los beneficios que ofrece es exponencialmente mayor que la inversión personal. Y representa una función ejecutiva única: la decisión de no decidir hasta cierto momento.

Creación de un archivo de seguimiento. Si vas a crearlo como un sistema físico, necesitas cuarenta y tres carpetas, treinta y una numeradas del «1» al «31», y doce más rotuladas con los nombre de los meses del año. Las carpetas diarias se ponen delante, empezando con aquella correspondiente a la fecha del día siguiente (si hoy es 5 de octubre, entonces la primera carpeta sería la «6»). Las carpetas diarias sucesivas representan los restantes días del mes (de la «6» a la «31»). Detrás de la carpeta «31» está la carpeta mensual del mes siguiente («Noviembre») y detrás de esta las carpetas diarias de la «1» a la «5». A continuación están el resto de las carpetas mensuales (de «Diciembre» a «Octubre»). La siguiente carpeta diaria se vacía cada día en tu bandeja de entrada, y luego se vuelve a archivar al final de las carpetas diarias (y en ese momento, en lugar del 6 de octubre, representa al *6 de noviembre*). De la misma manera, cuando la siguiente carpeta mensual se sitúe en primer lugar (el 31 de octubre, después de vaciar la carpeta diaria, la carpeta «Noviembre» será la siguiente, con las carpetas diarias «1» a «31» detrás de ella), se vacía en la bandeja de entrada y se vuelve a archivar al final de las carpetas mensuales para representar noviembre del año siguiente. Este es un archivo perpetuo, lo que significa que en todo momento contiene las carpetas para los siguientes treinta y un días y los próximos doce meses.

Skannat med CamScanner

La gran ventaja de utilizar carpetas de archivador para tu sistema de seguimiento es que te permiten guardar los documentos reales (el formulario que tienes que cumplimentar cierto día, el orden del día de una reunión que tiene que ser revisado, la factura cuyo pago estás reteniendo hasta ese día, etcétera).

Para que el sistema funcione, debes consultarlo y actualizarlo todos los días. Si te olvidas de vaciar una carpeta diaria, no confiarás en que el sistema se encargue de los datos importantes, y tendrás que gestionarlos de otra manera. Si sales de la ciudad (o no consultas el archivo el fin de semana), tienes que asegurarte de revisar las carpetas de los días que estarás fuera *antes* de irte.



CONFIGURACIÓN DEL ESTILO CARPETAS DE ARCHIVADOR (5 OCTUBRE)

Skannat med CamScanner

LISTAS DE VERIFICACIÓN: RECORDATORIOS CREATIVOS Y CONSTRUCTIVOS

El último tema de la organización de un sistema personal que merece cierta atención es el cuidado y mantenimiento de las listas de verificación, esas «recetas de posibles ingredientes» para proyectos, procesos y métodos de trabajo, actividades y áreas de valor, interés y responsabilidad. Cualquiera de las listas o clase de recordatorios de los que ya hemos hablado son en esencia listas de verificación, en tanto que sirven a la función de proporcionar cosas que hay que verificar o revisar para garantizar que no se pasa nada por alto en el área de que se trate. Sin embargo, la idea más extendida de las listas de verificación es la que hace referencia a una relación de contenidos de un tema, método o determinado campo de interés o actividad, destinada a ser utilizada o en un momento concreto o siempre que te dediques a una actividad específica. Las listas de verificación pueden abarcar desde la descripción general de las áreas de enfoque en tu vida o trabajo, hasta las instrucciones detalladas de cómo descargar fotos de un sitio de la Red.

Hace muchos años Alfred North Whitehead observó con contundencia lo siguiente: «La civilización avanza ampliando el número de operaciones importantes que podemos realizar sin pensar en ellas». Las listas de verificación constituyen la versión abreviada de esa gran observación: siempre que tengas que pensar sobre algo, bien debido a la actualización regular de un punto de vista («Al final de cada año natural, quiero/tengo que...»), bien debido a una situación concreta que requiere más detalles que los que puedes recordar («Antes de impartir un seminario, tengo que...»), deberías confiar esas labores a una «mente externa», tu sistema de gestión que guarda todos los detalles con los que tienes que trabajar en los momentos adecuados.*

Hay un número infinito de listas de verificación que te permiten ejercer un control más relajado de las diferentes situaciones de tu vida y trabajo. Si alguna vez consultas una receta en un libro de cocina para preparar un plato concreto, lo que estás haciendo es utilizar una lista de verificación para favorecer tu atención y productividad; y si tu consejo de administración te encomendara tres iniciativas o resultados durante el año, utilizarías una lista de verificación para revisarlas antes de la reunión del consejo.

Dado que estoy describiendo el proceso de clarificación y organización de lo que puedas tener en tu mente, para empezar a implantar ese sistema me centraré

---

* Atul Gawande, en su libro *El efecto checklist: cómo una simple lista de comprobación elimina errores y salva vidas* (Antoni Bosch Editor, 2011) expone una convincente explicación de esta función y su valor (¡y de los costes que conlleva no prestarle atención!).

Skannat med CamScanner

en una serie de temas comunes que se les plantean a las personas y para los que las listas de verificación suelen ser la mejor solución.

Cosas a la que quieres prestar atención

Cuando trabajamos con la gente para despejar lo que tienen en la cabeza, a menudo lo que surge son cosas como estas:

- Hacer ejercicio con más regularidad
- Pasar más tiempo con mis hijos
- Hacer una planificación más dinámica para mi departamento
- Mantener alta la moral de mi equipo
- Asegurarme de que estamos en sintonía con la estrategia empresarial
- Mantener al día el proceso de facturación a los clientes
- Centrarme más en mis actividades espirituales
- Prestar más atención a las metas individuales de mis empleados
- Mantener la motivación en mi trabajo
- Mantenerme al corriente de las conversaciones y novedades que tienen que ver con las personas clave de mi empresa

¿Qué se debería hacer con estos compromisos internos y áreas de atención tan «confusos»?

Para empezar, identificar los proyectos y acciones inherentes

Para gran parte de esta clase de «asuntos», sigue estando pendiente de definir un proyecto y/o una acción. Para mucha gente, «Hacer ejercicio con más regularidad» se traduce *en realidad* en «Establecer un programa de ejercicio regular» (proyecto) y «Llamar a Sally para que me recomiende algún gimnasio y entrenador personal» (acción siguiente real). En tales casos, los proyectos y acciones inherentes siguen pendientes de aclarar y organizar en un sistema personal. O «Mantener alta la moral de mi equipo» debería convertirse en un proyecto («Analizar los procesos de formación de equipos para mi departamento») con una acción concreta («Enviar un correo electrónico a nuestro director de Recursos Humanos para recabar su opinión sobre esta oportunidad»).

Sin embargo, *hay* cosas que no acaban de encajar en esta categoría, y para abordarlas suele ser necesario crear unas listas de verificación apropiadas.

Skannat med CamScanner

Esquema de las áreas clave de trabajo y responsabilidad

Tal vez siga siendo necesario que objetivos como «Continuar con una buena preparación física» o «Mantener a mi equipo motivado» sean incorporados a alguna especie de lista de verificación general que se revise con regularidad. Tus múltiples estratos de expectativas y normas influyen en tu mente y tus decisiones a todas horas, y saber cuáles son, y en todas las esferas, siempre es una buena idea (y, sin embargo, no es tan fácil de sostener y cumplir).

Antes he sugerido que hay al menos seis niveles de tu «trabajo» que se pueden definir, y que cada una de estas esferas se merece su propio reconocimiento y evaluación. Un inventario completo de todo lo que consideras importante y con lo que estás comprometido en cada uno de esos niveles representaría una lista de verificación imponente, y en ella se podría incluir:

- Objetivos profesionales
- Servicio
- Familia
- Relaciones
- Comunidad
- Salud y energía
- Recursos financieros
- Expresión creativa

Y luego, descendiendo un nivel dentro de tu trabajo, podrías querer algunos recordatorios para las áreas fundamentales de la responsabilidad, el personal, los valores, y todo lo demás. Una lista de estas cosas podría contener puntos como:

- Moral del equipo
- Procesos
- Programas
- Temas de personal
- Volumen de trabajo
- Comunicaciones
- Tecnología

Todos estos elementos podrían incluirse a su vez en las listas de tu sistema personal como recordatorios, cuando sea necesario, de que mantengas el rumbo y el equilibro de la nave. En muchas ocasiones, el valor consiste simplemente en afirmar que el área en concreto está bien como está y que no es necesario añadir ni cambiar nada. Pero *saber* eso contribuye a que mantengas una atención relajada.

Skannat med CamScanner

Cuanto más nueva la situación, más control se necesita

La magnitud de la necesidad individual de mantener las listas de verificación y los controles externos está directamente relacionada con nuestro desconocimiento del área de responsabilidad en cuestión. Si llevas haciendo lo que estás haciendo desde hace mucho tiempo y nada te presiona para que hagas cambios en esa área, probablemente necesites una organización personal externa mínima para mantener el control. En esos casos, sabes cuándo deben ocurrir las cosas y cómo hacer que sucedan, y tu sistema está bien en el estado en que está. Podrías gestionarlo todo en sueños. Ahora bien, no siempre son las cosas de esta manera.

¿Alguna vez has seguido algún procedimiento preestablecido para realizar alguna clase distinta de transacción económica, o para conectarte y actualizar una aplicación informática, o incluso has seguido los diferentes pasos necesarios para registrarte en la cabaña de vacaciones de un amigo, y has pasado por la experiencia de preguntarte: «Un momento, ¿qué es lo que tengo que hacer ahora?» En cualquiera de esas situaciones tal vez quieras o tengas que repetirte que necesitas una lista de verificación. En mi caso, que soy peligrosamente semianalfabeto en lo tocante a equipos y programas informáticos, siempre que recibo instrucciones de nuestros expertos en tecnología acerca de la manera de arreglar algún problema técnico recurrente, no me cuesta nada convencerme de que me acordaré de lo que me han dicho. He aprendido (demasiadas veces por las malas) que para estos casos tengo que crear listas de verificación.

Serán numerosas las ocasiones en las que querrás disponer de alguna lista de verificación que te ayude a mantener la atención hasta familiarizarte con lo que estás haciendo. Si, por ejemplo, tu directora general desapareciera de pronto y tuvieras que ocupar su puesto inmediatamente, durante algún tiempo necesitarías tener delante cierta información general y algunas orientaciones para estar seguro de que estabas atendiendo todos los aspectos indispensables del trabajo. Y si acabas de ser contratado para un nuevo empleo que conlleva nuevas responsabilidades que te son relativamente desconocidas, querrás disponer de un esquema del sistema de control y la estructura, aunque solo sea durante los primeros meses. Por ejemplo, cuando modificamos la estructura organizativa y el sistema operativo en nuestra empresa, fue fundamental la utilización de listas de verificación como apoyo a las innumerables reuniones para su implantación, hasta que se hicieron automáticas.

Las listas de verificación pueden ser muy útiles para que sepas de qué no tienes que preocuparte.

Ha habido ocasiones en que he necesitado confeccionar una lista de las áreas de las que tenía que ocuparme temporalmente, hasta tener todo bajo control. Por ejemplo, cuando mi esposa y yo decidimos crear una nueva estructura para la empresa en la que llevábamos años trabajando,

Skannat med CamScanner

asumí responsabilidades de las que no me había ocupado nunca, y más concretamente las labores contables, informáticas, de marketing, jurídicas y administrativas. Durante varios meses necesité tener delante de mí una lista de verificación de todas esas responsabilidades para asegurarme de que no pasaba nada por alto y que estaba gestionando la transición lo mejor que podía. En cuanto la actividad empezó a «automatizarse» en cierta medida, dejé de necesitar la lista.

Listas de verificación a todos los niveles

Tienes que estar dispuesto a crear todo tipo de listas de verificación cuando la necesidad te apremie. Las posibilidades son infinitas: desde la de «Valores vitales esenciales» a la de «Cosas que llevarse al *camping*», pasando por la «Posibles regalos de Navidad». Hacer listas específicas a medida que se te ocurran, es uno de los métodos más sencillos y potentes a la vez que sutiles que puedes instaurar en tu vida.

A fin de desatar tu pensamiento creativo, he aquí una lista de algunos de los temas para una lista de verificación que he visto y utilizado a lo largo de los años:

- Áreas de responsabilidad en el trabajo (áreas fundamentales de responsabilidad)
- Programa de ejercicios (programas de entrenamiento de resistencia muscular)
- Lista de verificación de viajes (todo lo que hay que llevar o hacer antes de un viaje)
- Revisión Semanal (todo lo que hay que revisar y / o actualizar semanalmente)
- Elementos del programa de formación (todas las cosas de las que hay que ocuparse al montar una actividad, de principio a fin)
- Clientes fundamentales
- Personas con las que mantener el contacto (todas las personas con las que podrías querer conectarte en tu red de contactos)
- Actividades de fin de año (todas las acciones por cerrar durante esa época)
- Formación personal (aspectos a evaluar regularmente para garantizar el equilibrio y progreso personales)
- Chistes

Siéntete a gusto con las listas de verificación, ya sean específicas, ya más permanentes, y estate preparado para crearlas y eliminarlas cuando sea necesario. Asegúrate de tener un sitio de fácil acceso para poner una nueva lista que también sea atractivo y hasta divertido de manejar (una agenda de anillas o una aplicación informática que sea fácil de consultar). Utilizadas adecuadamente, las

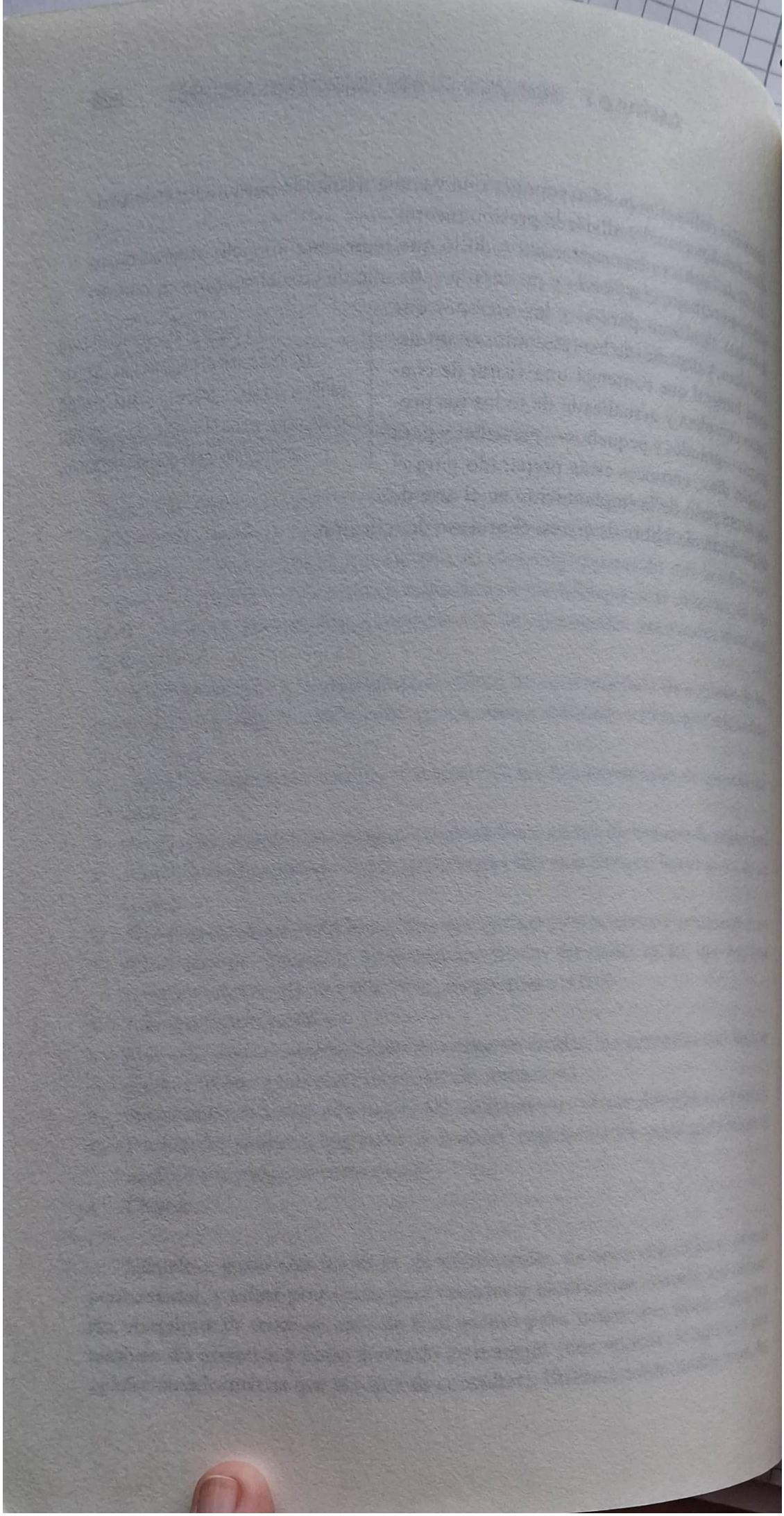
Skannat med CamScanner

listas de verificación pueden suponer una ventaja tremenda para mejorar la productividad personal y aliviar la presión mental.

Si de hecho ya has *capturado* todo lo que represente un ciclo abierto en tu vida y tu trabajo, *clarificado* y procesado cada uno de esos elementos en cuanto a lo que significan para ti y las acciones que necesitan, y *organizado* los resultados en un sistema integral que contenga una visión de conjunto completa y actualizada de todos tus proyectos —grandes y pequeños— presentes y para «algún día», entonces estás preparado para el siguiente paso de la implantación en el arte de la productividad libre de estrés: el proceso de reflexión.

La capacidad y voluntad para confeccionar al instante una lista de verificación accesible, y utilizarla cuando se necesite, es un elemento clave del alto rendimiento en la gestión personal.

Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner

8

Reflexionando: manteniendo la funcionalidad del sistema

El propósito de todo este método de gestión del flujo de trabajo no es el de dejar que tu cerebro se relaje, sino antes bien permitirle que sea libre de experimentar una actividad más elegante, productiva y creativa. No obstante, para alcanzar esa libertad, tu cerebro debe ocuparse con cierta regularidad de todos tus compromisos y actividades. Tienes que estar seguro de que estás haciendo lo que tienes que estar haciendo y que no pasa nada por que *no* estés haciendo lo que no estás haciendo. Esto facilita el estado de *estar atento al momento*, el cual es siempre el óptimo para trabajar. Revisar tu sistema regularmente, reflexionar sobre sus contenidos y mantenerlo actualizado y funcional son condiciones indispensables para alcanzar ese estado de claridad y estabilidad.

Si tienes una lista de llamadas que tienes que hacer, por ejemplo, en cuanto esa lista no tenga completamente actualizadas *todas* las llamadas que has de realizar, tu cerebro no confiará en el sistema y no se librará de sus tareas mentales de menor importancia. Y lo que es peor, tendrá que retomar el trabajo de recordar, procesar y tomar nota, lo cual, como deberías saber ya a estas alturas, no resulta muy eficaz.

Todo esto implica que tu sistema no puede ser estático, y que para que te ayude a tomar las decisiones correctas sobre las acciones, debe mantenerse actualizado. Y esto debería llevar a una evaluación regular y adecuada de los diversos horizontes de tu vida y tu trabajo.

A este respecto, hay dos temas de consideración que hay que abordar:

- ¿Qué es lo que tienes en cuenta en todo esto y cuándo?
- ¿Qué es lo que tienes que hacer, y con qué frecuencia, para estar seguro de que todo funciona como un sistema coherente que te permita pensar y gestionar a un nivel superior?

Skannat med CamScanner

Llevar a cabo un verdadero proceso de revisión te conducirá a una nueva manera de pensar, más dinámica y mejorada, sobre las áreas fundamentales de tu vida y trabajo. Tal manera de pensar es el resultado tanto de la concentración plena como de una afortunada lluvia de ideas, que a su vez se activarán y potenciarán por la revisión personal coherente de tu inventario de acciones y proyectos.

QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA Y CUÁNDO

Para empezar, tienes que determinar tu sistema personal y tu conducta de manera que te permitan ver todas las acciones posibles que tienes que *ver* y *cuando* las tengas que ver. En realidad, esto es de sentido común, pero son muy pocas las personas que han llegado a perfeccionar sus métodos y organización hasta conseguir que sean todo lo operativos que podrían ser.

Cuando tienes un teléfono a mano y tiempo de sobra, al menos deberías echar un vistazo a la lista de todas las llamadas telefónicas que tienes que hacer, y entonces, obligarte a realizar la más indicada o bien darte permiso para sentirte bien por no molestarte en hacer ninguna. Cuando estás a punto de mantener una charla con tu jefe o tu socio, dedica un minuto a revisar los asuntos que tienes pendientes con cada uno de ellos, de manera que sepas que estás utilizando tu tiempo con la máxima eficacia. Cuando tengas que llevar algo a la tintorería, primero revisa rápidamente todos los demás recados que podrías hacer de camino.

Unos cuantos segundos al día suele ser todo lo que necesitas para revisar, siempre que tengas en cuenta la cantidad suficiente de cosas adecuadas en el momento oportuno.

Los clientes me preguntan a menudo: «¿Cuánto tiempo dedicas a revisar tu sistema?», y mi respuesta es simple: «Todo el que necesito para sentirme a gusto con lo que estoy haciendo». En realidad, no se trata más que de ir sumando dos segundos en esto, y tres segundos en lo otro. De lo que la mayoría de la gente no se da cuenta es de que mis listas son en cierto sentido mi oficina. Porque así como puedas tener en tu lugar de trabajo unos pósits y unos montones de documentos que representen el trabajo que tienes que hacer, así dispongo yo de mis listas de Acciones siguientes y mi calendario. Suponiendo que hayas capturado, procesado y organizado por completo tus «asuntos», lo más probable es que solo tardes unos instantes aquí y allá para buscar en tu sistema los recordatorios diarios.

Skannat med CamScanner

Primero mira tu calendario...

Probablemente tu revisión más frecuente será la de tu calendario diario, y la de tu archivo de seguimiento diario si llevas uno, para ver la «estructura» y valorar lo que hay que hacer. Lo primero que tienes que conocer son los parámetros temporal y espacial. Saber, por ejemplo, que tienes que acudir a sucesivas reuniones ininterrumpidamente desde las ocho de la mañana hasta la seis de tarde, con apenas media hora para comer, te ayudará a tomar las decisiones pertinentes sobre el resto de las actividades.

... luego tus listas de acciones

Después de que hayas revisado el día y la hora concretos de todos tus compromisos y resuelto todo lo necesario en relación con ellos, la siguiente área que revisarás con más frecuencia será la de las listas de todas las acciones que quizá puedas hacer en el entorno en el que te encuentres en ese momento. Si, por ejemplo, estás en tu lugar de trabajo, mirarás todas tus listas de llamadas, de las acciones a realizar en el ordenador y la de cosas pendientes de la oficina. Esto no significa necesariamente que vayas a hacer algo de lo que figura en esas listas; solo que las valorarás en función del flujo del resto de trabajo que tienes en perspectiva, a fin de asegurarte de que cuando decidas en qué ocuparte, sea esa la mejor decisión. Tienes que estar seguro de que no pasas por alto nada fundamental.

> *La conservación de la vida y la búsqueda de la felicidad no son dos asuntos distintos.*
>
> —AYN RAND

Hablando claro, si tu calendario es digno de confianza y tus listas están actualizadas, pueden ser los únicos elementos del sistema que tendrás que consultar con más frecuencia que cada dos días. De hecho, ha habido muchos días en los que no he tenido que revisar *ninguna* de mis listas, porque desde el principio —mi calendario— estaba claro qué *no podría* hacer.

La revisión correcta en el contexto correcto

Es posible que tengas que consultar cualquiera de tus listas en cualquier momento. Así, cuando tú y tu pareja os relajáis al final del día, y quieres estar seguro de que os ocuparéis de las «cuestiones» que soléis resolver juntos sobre la casa, la familia y/o la vida personal, deberás revisar los asuntos pendientes que se han acumulado para resolver con ella. Por otro lado, si tu jefe aparece de pronto para

Skannat med CamScanner

charlar sobre las realidades y prioridades actuales, te será sumamente práctico tener tu lista de proyectos actualizada y la de asuntos a tratar con él al alcance de la mano. Cuando recibes inesperadamente un mensaje de texto invitándote a un almuerzo de trabajo imprevisto con un posible cliente que acaba de surgir y que tiene un gran valor estratégico, ¿con qué rapidez puedes «despejar la mesa», imprimir la información relevante y cambiar otros compromisos para estar completamente concentrado en esa cita que, si va bien, puede prolongarse hasta la tarde?

ACTUALIZAR TU SISTEMA

El verdadero truco para garantizar la fiabilidad de todo el sistema de organización radica en la renovación constante de tus ideas y sistema desde una perspectiva más elevada. Sin embargo, esto es imposible de conseguir si tus listas van muy por detrás de tu realidad. Y no podrás engañarte al respecto: si tu sistema está desfasado, tu cerebro se verá obligado de nuevo a ocuparse por completo de recordar hasta el último detalle.

Para que el conocimiento sea productivo, tendremos que aprender a que los árboles nos dejen ver el bosque. Tendremos que aprender a conectar.

—PETER F. DRUCKER

Este puede que sea el mayor desafío de todos. Una vez que has probado lo que es tener la cabeza despejada y sentir que tienes el control de todo lo que está pasando, ¿puedes hacer lo que tienes que hacer para mantener eso como exigencia operativa? Los muchos años que he dedicado a investigar e implantar esta metodología con innumerables clientes, me han demostrado que la fórmula mágica para la sostenibilidad del proceso es la Revisión semanal.

La eficacia de la Revisión semanal

Si eres como yo y la mayoría de las personas, con independencia de lo buenas que sean tus intenciones, te vas a encontrar con que las cosas del mundo te llegan más deprisa de lo que puedes asimilar. Muchos parecemos llevar en nuestra naturaleza la tendencia a enredarnos en más cosas de las que somos capaces de tratar. En consecuencia, nos comprometemos a asistir a una reunión tras otra a lo largo del día, acudimos a actividades

Invariablemente asumirás más oportunidades de las que tu sistema puede procesar a diario.

Skannat med CamScanner

al terminar el trabajo que generan ideas y compromisos de los que tenemos que ocuparnos y nos embrollamos en compromisos y proyectos que son capaces de lanzar nuestra inteligencia a dar vueltas por el espacio infinito.

Ese torbellino de actividad es justamente lo que hace tan valiosa la Revisión semanal, ya que incorpora al sistema un momento para capturar, reevaluar y volver a procesar que nos permite conservar el equilibro. Hacer este reagrupamiento necesario es simplemente imposible mientras tratas de hacer el trabajo cotidiano.

La Revisión semanal también aguzará tu atención intuitiva en los proyectos importantes mientras te ocupas del aluvión de nuevas entradas y posibles distracciones que recibirás durante el resto de la semana. Vas a tener que aprender a decir que no —más deprisa y para más cosas— a fin de permanecer a flote y sentirte a gusto. Dedicar algún tiempo para al menos alcanzar el nivel de reflexión sobre los proyectos supone un gran paso adelante para hacerlo más fácil.

¿Qué es la Revisión semanal?

Muy sencillo, la Revisión semanal es todo lo que tienes que hacer para volver a vaciar tu cabeza y orientarla hacia las dos próximas semanas. Consiste en recorrer los pasos de la gestión del flujo de trabajo —capturar, clarificar, organizar y revisar todos tus compromisos, intenciones e inclinaciones pendientes— hasta que puedas decir sinceramente: «Ahora ya sé absolutamente todas las cosas que no estoy haciendo pero que podría hacer si decidiera hacerlas».

Desde un punto de vista práctico, he aquí los tres pasos necesarios para que llegues allí: *despejar, actualizar* y *ser creativo*. Despejar te asegura que todos tus «asuntos» recopilados serán procesados; la actualización te garantiza que todos tus «mapas» de orientación o listas están revisados y al día, y el aspecto creativo surge hasta cierto punto automáticamente cuando te has despejado y estás al corriente, ya que de forma natural generarás ideas y perspectivas que aumentarán el valor de tu pensamiento sobre la vida y el trabajo.

Despejar

Esta es la etapa inicial en la que recopilas todos los ciclos abiertos que se han generado a lo largo de tu ajetreo semanal. Ahí están las notas tomadas en las reuniones, los recibos y las tarjetas de visitas que te han entregado; las noticias del colegio de tus hijos y la infinidad de cosas que, a pesar tuyo, has ido acumulando en todos los bolsillos y recovecos de tu bolso, maletín o chaqueta, en los mensajes de texto del teléfono inteligente y sobre la encimera de tu vestidor; y, además, todo lo aparecido en tus canales de entrada normales, como tu correo electrónico y las redes sociales.

Skannat med CamScanner

Reúne los papeles y materiales sueltos. Saca todos los diversos papeles, tarjetas de visita, recibos, etcétera, que se hayan arrastrado al interior de los recovecos de tu mesa, ropa y complementos, y colócalo todo en tu bandeja de entrada para procesarlo.

Lleva las «entradas» a cero. Revisa las notas de las reuniones y todo lo que hayas garrapateado en algún papel o registrado en tus dispositivos móviles. Luego, decide qué registrar en cada una de las listas: elementos que requieran una acción, proyectos, asuntos en espera, actividades pendientes y para hacer Algún día/Tal vez. Archiva las notas y materiales de referencia. Pon a cero las áreas de «entradas» del correo electrónico, mensajes de texto y buzón de voz. Sé despiadado contigo mismo y procesa todas las notas e ideas relacionadas con colaboraciones, proyectos, nuevas iniciativas y entradas que se te hayan presentado desde tu última descarga y depura todo lo que no necesites.

Vacía tu cabeza. Pon por escrito o en texto (en las categorías adecuadas) cualquier nuevo proyecto, elementos de acciones, cosas en espera y para hacer Algún día/Tal vez y todo lo demás que todavía no hayas capturado ni clarificado.

Actualizar

Ahora tienes que «reforzar la retaguardia» y eliminar los recordatorios desfasados de tu sistema y poner al día y completar tus listas activas. He aquí los pasos:

Revisa las listas de «Acciones siguientes». Tacha las acciones terminadas. Haz una revisión para registrar los recordatorios de nuevos pasos de acciones. Hay ocasiones en que voy tan acelerado, que no tengo ocasión de tachar de mi lista los elementos terminados, y aún menos para decidir qué hacer a continuación. Este es el momento de hacerlo.

Revisa los datos anteriores del calendario. Revisa minuciosamente las entradas del calendario de las dos o tres últimas semanas para buscar elementos nuevos o pendientes de listas de acciones, información de referencia, etcétera, y traslada esa información al sistema activo. Recoge todos los «¡Ah, eso me recuerda que…!» y las acciones que lleven aparejadas. Es probable que repares en reuniones y actividades a las que asististe que generen ideas de qué hacer a continuación sobre su contenido. Tienes que ser capaz de archivar tu calendario anterior sin que quede nada sin capturar.

Revisa el próximo calendario. Revisa las entradas del nuevo calendario (a largo y corto plazo). Captura las acciones sobre proyectos y preparativos necesarios para

Skannat med CamScanner

las próximas actividades. Tu calendario es una de las mejores listas de verificación que hay que revisar con regularidad, a fin de evitar el estrés del último momento y para provocar el pensamiento creativo desde el principio.* Los próximos viajes, conferencias, reuniones, vacaciones, etcétera, deberían ser valorados como proyectos a añadir a tus listas «Proyectos» y «Acciones siguientes» en busca de alguna de esas situaciones que ya están en tu radar pero que aún no han sido automatizadas.

Revisa la lista «En espera». ¿Es necesario hacer algún seguimiento? ¿Tienes que enviar un correo electrónico para recabar información sobre su estado? ¿Tienes que añadir algún elemento a la lista de asuntos a tratar con alguien a fin de actualizar tu cita con esa persona? Registra todas las acciones siguientes y tacha todo lo que hayas recibido ya.

Revisa las listas de «Proyectos» (y «Resultados de Mayor Nivel»). Evalúa la situación de los proyectos, objetivos y resultados, uno a uno, y asegúrate de que tienes al menos una acción de puesta en marcha para cada uno de ellos en tu sistema. Echa un vistazo a todos los planes de proyectos, materiales de apoyo y cualquier otro material relacionado con trabajos en curso que tengan interés para desencadenar nuevas acciones, finalizaciones, aplazamientos, etcétera.

Revisa cualquier lista de verificación relevante. ¿Hay algo más que no hayas hecho y que necesites o quieras hacer, teniendo en cuenta tus diferentes compromisos, intereses y responsabilidades?

Ser creativo

Esta metodología no trata simplemente de resolver y dar carpetazo. Estos son, sin duda, factores fundamentales que hay que utilizar en aras de la claridad y el enfoque. Aunque, en última instancia, el principal estímulo para mi exploración en este campo ha sido el de crear el espacio para impulsar y acceder a una nueva y valiosa forma de pensar y dirigir que sea creativa. Y, en buena medida, para conseguirlo no es necesario que inviertas mucha energía, si has llegado hasta aquí en la implantación de esta metodología. Somos seres creativos por naturaleza, que dedicamos nuestra existencia a vivir, crecer, expresarnos y desarrollarnos. El desafío no está en *ser* creativos, sino en eliminar las barreras que impiden el flujo natural de nuestras energías creativas. Desde un punto de vista práctico, se

---

*Lo cual es especialmente cierto si hay otras personas con autoridad para añadir entradas a tu calendario. Es muy fácil sorprenderse desagradablemente al reparar de pronto en una reunión que fue programada ¡por otra persona!

Skannat med CamScanner

trata de que actúes conjuntamente con tus ideas, dejando que surjan espontáneamente, y que las captures para utilizar lo que tengan de valioso. Si en el proceso de leer y aplicar cualquiera de estas técnicas, te ha asaltado algún pensamiento del tipo: «¡Ajá!, eso me recuerda...», o «Mmm, me parece que a lo mejor querría...», porque has delegado tus ideas y reflexionado sobre ellas, entonces ya estás demostrando la naturalidad de este proceso.

«El punto de vista» es esa solución intrínsecamente humana para la saturación de información, un proceso intuitivo de reducción de las cosas a un mínimo esencial pertinente y manejable... En un mundo de sobreabundancia de contenidos, el punto de vista acabará convirtiéndose en el más escaso de los recursos.

—PAUL SAFFO

Como he dicho, puede que en este momento no haya nada en lo que te tengas que concentrar, puesto que probablemente la mayor parte de tu pensamiento creativo ya habrá surgido y ha sido incorporado al proceso. Sin embargo, hay otro par de detonantes que te podrían parecer útiles para completarlo.

Revisa la lista «Algún día / Tal vez». Revisa la lista en busca de cualquier proyecto que puede haberse vuelto más interesante o valioso de activar y traspásalo a la de proyectos. Elimina todos los que lleven más tiempo del que debieran porque el mundo y tus intereses han cambiado lo suficiente para eliminarlos hasta de este radar informal. Añade cualquier nueva posibilidad en la que acabes de empezar a pensar.

Sé creativo y valiente. ¿Hay alguna nueva idea maravillosa, disparatada, creativa, estimulante o arriesgada que puedas capturar e incluir en tu sistema o «cerebro externo»?

Este proceso de revisión es de sentido común, pero pocos lo hacemos todo lo bien y con la regularidad que podríamos, lo que quiere decir con la misma regularidad con que deberíamos mantener la mente despejada y tener la sensación de poseer un control relajado. Lo admito, su alcance es desalentador, sobre todo si todavía no has estructurado y poblado tu sistema personal para disponer de una información razonablemente actualizada y completa. Y aunque dispongas de un centro de control decente, dadas las presiones y exigencias de tu mundo cotidiano, rara vez resulta fácil o evidente hacer siquiera que se produzca esta clase de reflexión y reajuste.

El momento y lugar adecuados para la Revisión

La Revisión semanal es tan importante que es a ti a quien le corresponde crear los buenos hábitos, entornos y herramientas para respaldarla. Una vez que hayas

Skannat med CamScanner

creado tu territorio para la clase de control relajado que propugna *Organízate con eficacia*, no tendrás que preocuparte demasiado por conseguir hacer tu revisión; *tendrás* que hacerla para volver de nuevo a tus patrones personales.

Hasta entonces, una vez a la semana haz lo que tengas que hacer para convencerte de alejarte de la rutina diaria durante un par de horas; no para descontar, sino para elevarte al menos hasta el horizonte de todos tus proyectos y situaciones y ponerte al día de todo lo que esté relacionado con lo que reclama tu atención.

Si gozas del privilegio de tener un despacho o un espacio de trabajo que se pueda aislar un poco de la gente y las relaciones del día, y si tu semana laboral se parece a la habitual de cinco días, te recomiendo que blindes dos horas a primera hora de la tarde de tu último día de trabajo para dedicarlas a la revisión. Son tres los factores que hacen de este el momento ideal:

- Es probable que sigas teniendo bastante frescas las actividades de la semana para que puedas hacer un balance completo («Ah, sí, tengo que asegurarme de volver a hablar con ella de...»).
- Cuando (invariablemente) descubres acciones que exigen que te pongas en contacto con otras personas del trabajo, todavía te quedará tiempo para hacerlo antes de que se marchen para el fin de semana.
- Es fantástico que despejes tu despacho mental y puedas estar preparado para empezar un fin de semana divertido y revitalizante, sin que haya nada que reclame tu atención innecesariamente.

Sin embargo, es posible que seas de esa clase de personas que no tienen fines de semanas normales. Yo, sin ir más lejos, suelo tener tantas cosas que hacer esos días como a mitad de semana, pero me permito el lujo (¿?) de soportar frecuentes y largos viajes en avión, lo que me brinda la oportunidad perfecta para ponerme al día. Muchas personas adaptan la Revisión semanal a las circunstancias de su vida, y la llevan a cabo en momentos variopintos, desde una hora acostumbrada en su cafetería favorita los sábados por la mañana, hasta en los ensayos dominicales de su hija con el coro, sentados al fondo de la iglesia.

> *De vez en cuando aléjate y relájate un poco. Permanecer constantemente inmerso en el trabajo acabará menguando tu juicio. Pero vete bastante lejos, porque así tendrás el trabajo en perspectiva y observarás mejor la falta de armonía.*
>
> —LEONARDO DA VINCI

Sea cual sea tu forma de vida, cada semana necesitas llevar a cabo una reorganización ritual. Es posible que ya hagas algo así (o parecido); si es así, fortalece el hábito añadiéndole un proceso de revisión de mayor altura.

Skannat med CamScanner

Las personas que encuentran más dificultades para sacar tiempo para esta revisión son aquellas que en casa y en el trabajo están sometidas a una exigencia constante, sin tiempo ni espacio para llevar a cabo esta reorganización. Los profesionales más estresados que conozco son los que tienen una actividad que les obliga a decidir con rapidez en los momentos cruciales (agentes de cambio y bolsa y jefes de personal), y a los que además les esperan en casa un par de hijos pequeños y una pareja que también ha tenido una dura jornada laboral. Por suerte, algunos invierten una hora de tren para ir y venir al trabajo.

Si te identificas con este retrato, tu mayor dificultad estribará en introducir un proceso habitual de reorganización donde no tengas que estar pendiente de tu mundo. En estas circunstancias, o tendrás que aceptar la exigencia de sacar algunas horas en tu despacho al concluir la jornada laboral de los viernes o buscar un lugar y un momento para trabajar relajadamente en casa.

Tiempo para la revisión operativa de los directivos. Entre mis cometidos está el enseñar a muchos ejecutivos a reservar un par de horas en sus calendarios al final de la semana de trabajo. El mayor problema que se les plantea es encontrar el equilibrio entre el pensamiento innovador y el tiempo para ponerse al día con las exigencias urgentes derivadas de las relaciones esenciales para la empresa. Es una labor ardua. Sin embargo, los más experimentados y eficaces entre ellos conocen el valor de sacrificar lo aparentemente urgente por lo verdaderamente importante, así que crean islas temporales para llevar a cabo algunas versiones de este proceso. Uno de nuestros clientes, director de capacitación de personal directivo de unas de las mayores empresas del mundo, me insinuó que incorporar en los niveles más altos de su empresa un momento exclusivo para la revisión y la reorganización a fin de poder confiar en las propias decisiones intuitivas, era tan esencial como dolorosamente inexistente.

Tus mejores ideas sobre el trabajo no las tendrás mientras estás trabajando.

El pensamiento es la esencia misma de la empresa y la vida, y lo más difícil de lograr en ambas. Los forjadores de imperios dedican horas y horas a la labor intelectual... mientras otros se van de fiesta. Si no te planteas conscientemente el esfuerzo de ejercer el pensamiento creativo autoguiado... entonces estás cayendo en la pereza y ya no controlarás tu vida.

—DAVID KEKICH

Aunque, incluso los ejecutivos que han incorporado un espacio de reflexión permanente para su trabajo, a menudo parecen no prestar la atención que se merece al proceso más rutinario de revisión y puesta al día en el nivel 1 (proyectos) de los Horizontes de Enfoque. Entre las incesantes reuniones para tratar de todo lo tratable y

Skannat med CamScanner

el dar vueltas al estanque de los peces de tu jardín con una copa de vino al anochecer, es necesario que haya una revisión ligeramente exigente a efectos del control y el enfoque operativos. Si piensas que has identificado, clarificado, evaluado y activado todos tus ciclos abiertos, es probable que te estés engañando.

LAS REVISIONES DEL «PANORAMA GENERAL»

En efecto, en algún punto tienes que aclarar los resultados importantes, los objetivos a largo plazo, las visiones y los principios que en última instancia impulsan, ponen a prueba y priorizan tus decisiones.

¿Cuáles son las metas y objetivos fundamentales de tu trabajo? ¿Qué deberías llevar a la práctica de aquí a uno o tres años? ¿Cómo va tu carrera profesional? ¿Es la vida que llevas la que más te satisface? ¿Estás haciendo lo que realmente quieres o tienes que hacer, desde una perspectiva más profunda y a más largo plazo?

> Tratar de establecer objetivos antes de que tengas la seguridad de que puedes mantener tu mundo cotidiano bajo control, las más de las veces socavará tu motivación y energía, antes que aumentarlas.

El enfoque explícito de este libro no es el de desenredar los niveles 3 a 5 de esos horizontes. No obstante, sí que es su propósito *implícito* instarte a que actúes desde una perspectiva más elevada para ayudarte a que logres una forma de vida más satisfactoria y acorde con las grandes metas que te esfuerzas en alcanzar. A medida que mejores la rapidez y la agilidad con la que despejas los niveles suelo y 1 del horizonte de tu vida y trabajo, tienes que asegurarte de repasar los demás niveles en los que estás inmerso cuando sea necesario, a fin de mantener la cabeza verdaderamente despejada.

La frecuencia con que debas enfrentarte a este tipo de revisión de amplio alcance es algo que solo tú puedes saber. En este punto, el principio que tengo que afirmar es este:

Para aclararte de verdad, tienes que evaluar tu vida y tu trabajo en los horizontes adecuados, tomando las decisiones apropiadas al ritmo debido. Esta es una invitación de por vida, además de tu obligación, para cumplir con tu destino o intencionalidad inconclusa, sea el que fuere.

A lo largo de los años he descubierto, por propia experiencia y por la íntima relación con docenas de personas en sus vidas cotidianas, que conseguir asentarse y controlar los aspectos cotidianos de la vida genera un fértil campo de inspiración natural sobre nuestros asuntos más elevados. Esto es debido a nuestros impulsos e inclinaciones más profundas que nosotros mismos hemos involucrado

Skannat med CamScanner

en las complejidades y compromisos que suelen crear confusión y la sensación de estar agobiados. Sentías la profunda necesidad de tener hijos; ahora ya los tienes, y cada uno representa una gran responsabilidad que hay que gestionar durante al menos dos décadas. Sentiste el impulso de ser creativo y producir un valor reconocido (y monetizado) en el mundo; así que has levantado una empresa o acometido una carrera profesional de altos vuelos, y ahora estás sepultado por muchas más cosas que las que te parece que eres capaz de manejar. Puede que en este momento no necesites más objetivos; lo que necesitas es estar a gusto con los que ya has puesto en funcionamiento, y la confianza de que puedes llevar a cabo cualquier otro nuevo.

Para comprender el mundo, de vez en cuando tienes que darle la espalda.

—ALBERT CAMUS

De hecho, siempre podemos echar mano de una opinión renovada de nuestras visiones, valores y objetivos. Aunque, según mi experiencia, ¡te resistirás a mantener esa conversación contigo mismo si no crees que estás manejando el mundo que ya has creado para ti muy bien! ¿Cuánto se tarda en cambiar un objetivo o imagen de lo que quieres? No mucho, en todo caso. ¿Cuánto tardarás en sentirte seguro de que puedes proporcionarte los resultados a los que te comprometas? Mi experiencia me dice que se tarda al menos dos años en implantar y acostumbrarse a esta metodología para conseguir ese nivel de seguridad en uno mismo. Esta no es una buena noticia; solo es una noticia. La buena es que conseguir mayor control en los niveles más rutinarios y operativos de tu vida y tu trabajo estará al alcance de tu mano de manera inmediata cuando empieces a aplicar estos métodos recomendables; y, probablemente, esto te abrirá aspectos reales de tus mayores desafíos que no serías capaz de reconocer ni potenciar sin eso.

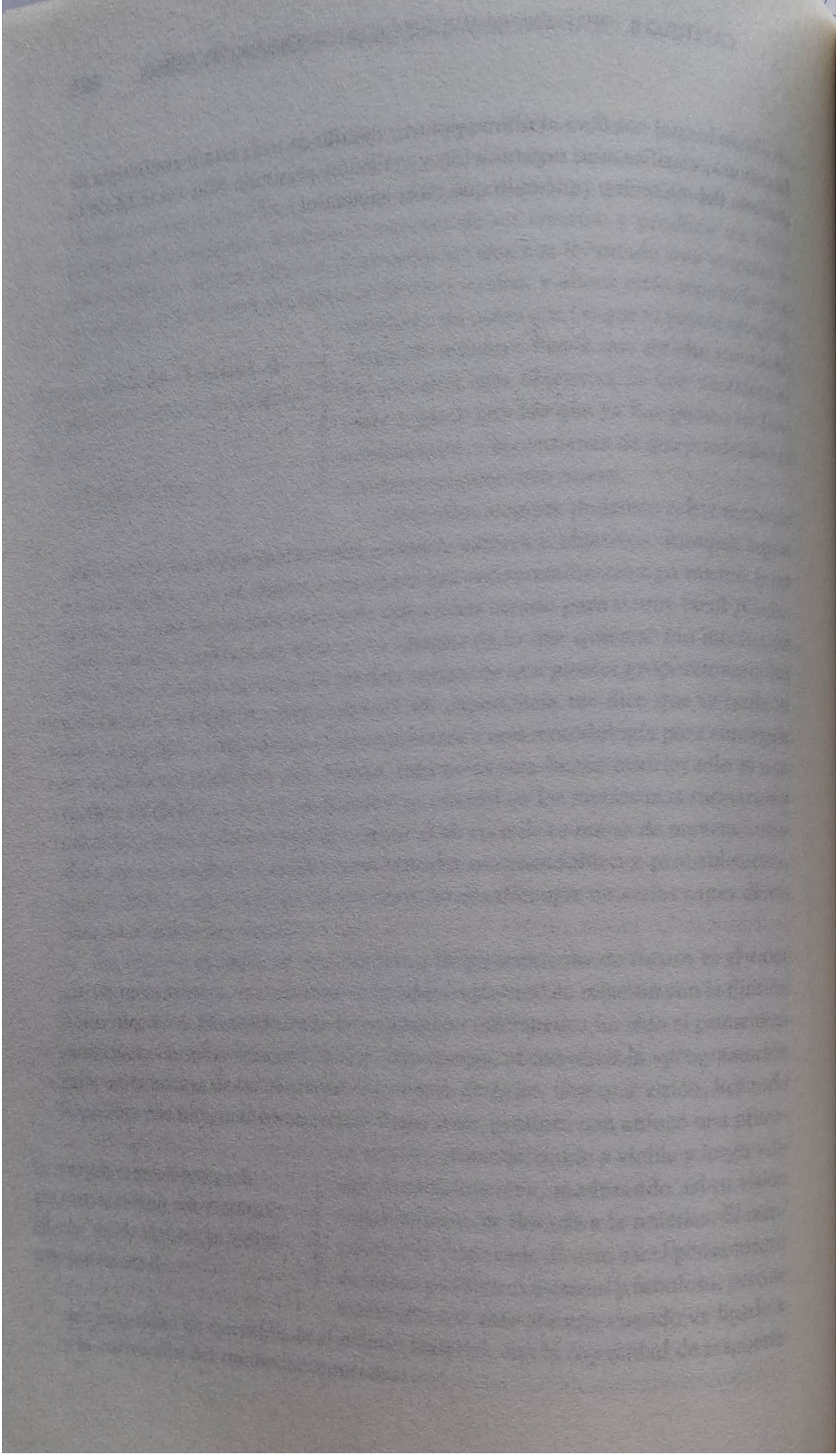
Un aspecto añadido de esta dinámica de pensamiento de futuro es el valor que tiene mantenerse inmensamente flexible e informal en relación con la fijación de los objetivos. El mundo de la programación informática ha sido el primero en acometer un cambio trascendental en este campo, al convertir la «programación ágil» en la norma de las empresas incipientes de éxito. Ten una visión, haz todo lo posible por imaginar cómo podría llegar a ser, produce con ahínco una primera versión comercializable y viable y luego «dirige dinámicamente», madurando así tu visión como la forma de llevarla a la práctica. El mensaje que se desprende de esto es: el pensamiento de futuro positivo es esencial y fabuloso, pero se manifiesta con más eficacia cuando va ligado a una seguridad de ejecución en el mundo material, con la capacidad de respuesta y la corrección del rumbo incorporadas.

En sí mismo, el mundo nunca está abrumado ni confuso; solo nosotros lo estamos, debido a la forma en que nos relacionamos con él.

Skannat med CamScanner

Todo lo cual nos lleva al último punto y desafío de toda esta metodología de la captura, clarificación, organización y reflexión personal. Son las 9.22 de la mañana del miércoles: ¿qué es lo que estás haciendo?

Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner

9

Actuando: tomando las mejores decisiones de acción

Cuando hablamos de la realidad de enfrentarte a las dificultades y ajetreo de tu jornada laboral, ¿cómo decides qué hacer en un momento dado?

Como ya he dicho, mi sencilla respuesta es: confía en tu corazón. O en tu espíritu. O, si eres alérgico a este tipo de palabras, prueba a ver estas: en tu estómago, en tu instinto, en tus vísceras, en tu intuición... Cualquiera te sirve como punto de referencia de que has dado un paso atrás y consultado la que sea que consideres fuente de tu sabiduría interior.

> En última instancia, siempre debes confiar en tu intuición. Sin embargo, hay muchas cosas que puedes hacer que refuerzan esa confianza.

Si alguna vez te has mostrado considerado frente a las decisiones reactivas y automáticas, sabrás a qué me estoy refiriendo.

Esto no significa que te líes la manta a la cabeza... a menos, claro está, que sí lo signifique.

En realidad, yo mismo descendí por ese camino con una venganza en cierto momento de mi vida, y puedo atestiguar que las lecciones extraídas fueron valiosas, aunque no necesariamente imprescindibles.* Como esbocé en el capítulo 2 (páginas 84-88), he encontrado tres sistemas prioritarios que son tremendamente provechosos en el contexto de la decisión de las acciones:

---

*Hay infinidad de maneras de renunciar a todo. Uno puede ignorar el mundo físico y sus realidades y confiar en el universo. En cierto momento eso fue lo que hice, a mi manera, y fue una experiencia fuerte. Y que no le desearía a nadie. La cosa fue que intenté abandonar mis conexiones prácticas, aunque no escogí acabar con mi vida (¡aunque anduvo cerca!). Tenía mucho que aprender sobre la cooperación con el mundo en el que había decidido participar. Pero entregarte a tu apreciación interior, y a su inteligencia y orientación para los mundos en los que vives, es el nivel más alto. Confiar en ti mismo y en la fuente de tu inteligencia es la versión más elegante de experimentar la libertad y manifestar la productividad personal.

Skannat med CamScanner

- El modelo de los cuatro criterios para decidir las acciones en el momento
- El modelo tridimensional para evaluar el trabajo diario
- El modelo de los seis niveles para revisar tu trabajo

Sucede que estos aparecen en orden jerárquico inverso, esto es, al contrario de la habitual perspectiva estratégica descendente. Con arreglo a la naturaleza de la metodología de *Organízate con eficacia*, una vez más me ha parecido útil trabajar de abajo arriba, lo que significa que empezaré por el más rutinario de los niveles.

EL MODELO DE LOS CUATRO CRITERIOS PARA DECIDIR LAS ACCIONES EN EL MOMENTO

Recuerda que debes realizar las elecciones de las acciones basándote en los siguientes cuatro criterios, y por ese orden:

- Contexto
- Tiempo disponible
- Energía disponible
- Prioridad

Examinemos cada uno de estos criterios en función de la mejor manera en que puedes estructurar tus sistemas y conductas para sacar provecho de sus dinámicas.

Contexto

En cualquier momento, lo primero que hay que considerar es qué podrías hacer, en dónde estás y de qué herramientas dispones. ¿Tienes un teléfono? ¿Tienes acceso a la persona con la que tienes que hablar personalmente sobre tres asuntos? ¿Estás en la tienda donde tienes que comprar algo? Si no puedes realizar la acción porque no te encuentras en el lugar adecuado o careces de las herramientas adecuadas, no te preocupes del asunto.

Como ya he dicho, suele ser provechoso organizar tus recordatorios de acciones por entornos: Llamadas, En casa, En el ordenador, Recados, Agenda con Joe, Agenda para la reunión de personal, etcétera. Puesto que el contexto es el primer criterio que interviene en la mejor decisión que puedes tomar sobre las

Skannat med CamScanner

acciones, las listas ordenadas por entorno evitan replanteamientos innecesarios sobre lo que hay que hacer. Si en una lista de cosas pendientes tienes un montón de cosas que hacer, pero en realidad no puedes hacer muchas en el mismo contexto, entonces te obligas a estar reconsiderándolas *todas* permanentemente.

Si has hecho un viaje para reunirte con un cliente en su oficina y al llegar descubres que la reunión se va a retrasar quince minutos, ¿querrás consultar tu lista Llamadas para buscar algo que puedas hacer para sacarle provecho a tu tiempo? Tus listas de acciones deberían extenderse o contraerse, en función de lo que puedas hacer en cada momento.

> *Tienes libertad cuando estás cómodo en tu arnés.*
>
> —ROBERT FROST

Hay un segundo beneficio real añadido por organizar los recordatorios de acciones por el contexto adecuado: en sí mismo esto te obliga a tomar la importantísima decisión sobre la siguiente acción física en relación con tus «asuntos». Todas mis listas de acciones están organizadas de esta manera, así que tengo que decidir la siguiente acción física antes de que pueda saber en qué lista incluir un elemento. (¿Es algo que necesite el ordenador? ¿O un teléfono? ¿O estar en una tienda? ¿O hablar en tiempo real con mi esposa?) La gente que confía en una lista variada de acciones (esto es, una no específica de un entorno) también suelen pasar por alto la decisión sobre la acción siguiente.

Con frecuencia animo a las personas con las que trabajo a que estructuren las categorías de sus listas desde el principio, mientras están procesando sus bandejas de entrada, porque eso hace que sus proyectos se basen automáticamente en las cosas reales que hay que hacer para hacerlos avanzar.

Clasificación del entorno creativo

Cuando empieces a implantar esta metodología de forma permanente, acabarás encontrando ineludiblemente maneras de adaptar tu clasificación contextual a tu situación. Aunque la clasificación por las herramientas o localización física necesarias es la más frecuente, a menudo hay otras maneras de filtrar los propios recordatorios que solo son provechosas para uno.

Antes de emprender un largo viaje, creo una categoría temporal denominada «Antes Viaje» a la que traslado desde cualquiera de mis listas de acciones todo lo que *debo* atender antes de partir. Dicha lista se convierte entonces en la única que tengo que revisar hasta haber terminado de hacerlo todo. A veces he tenido muchas acciones siguientes que me exigían estar en una disposición de «escritura creativa»; aunque tales acciones estuvieran en la categoría de «En el ordenador», requerían un momento y un estado de ánimo distintos al del resto de las cosas que tuviera que hacer en mi portátil. Así las cosas, era mucho más relajante y

Skannat med CamScanner

productivo organizar mi atención ordenándolas en una lista de acciones aparte, la de «Escritura creativa». En la actualidad, divido las acciones que necesitan del ordenador en las que no exigen una conexión a Internet, en las que sí la requieren y en aquellas otras que solo implican navegar (cosas posiblemente divertidas o interesantes para investigar en la Red).

A lo largo de los años, he visto utilizar eficazmente categorías tales como «Sin cerebro» (para acciones sencillas que no requieren actividad mental) y «Menos de 5 minutos» (para obtener «resultados» rápidos). A veces la gente está más a gusto clasificando sus recordatorios en función de las áreas de enfoque en sus vidas y trabajos: «Economía», «Familia», «Burocracia»... Hace poco, una persona me confesó lo valioso que le había resultado clasificar las acciones basándose en la recompensa emocional inmediata que le reportaba hacerlas: servicios a los demás, estabilidad vital, creación de riqueza, etcétera. No existe una manera «correcta» de estructurar tus listas de Acciones siguientes aparte de la que mejor te funcione a ti, y esa parte de tu sistema irá cambiando en la misma medida que lo haga tu vida.*

Si estás empezando en este proceso, tales detalles y diferenciaciones pueden antojarse innecesarios o abrumadores. Solo ten presente que cuando identifiques realmente todas las acciones siguientes que te has comprometido a llevar a cabo para cumplir tus compromisos en la vida y el trabajo, probablemente te encontrarás con que tienes muchas más de cien. Para implantar de verdad un «cerebro externo» eficaz y conseguir sus asombrosos resultados, la gestión de este nivel suelo de tu trabajo con este grado de sofisticación producirá unos enormes beneficios.

Tiempo disponible

El segundo factor para decidir una acción es la cantidad de tiempo del que dispones antes de que tengas que hacer otra cosa. Si tu reunión empieza dentro de

---

* En un mundo ideal, podrías ver todos tus recordatorios de acciones siguientes de la manera que quisieras verlos: tiempo, capacidad intelectual, ubicación o herramientas requeridas; recompensa emocional; área de la vida atendida; objetivos y proyectos respaldados. La cuestión es: ¿Cuándo resulta excesiva una estructura teniendo en cuenta el valor potencial de la clasificación? Si tienes que pensar y trabajar demasiado para introducir el contenido en tu sistema, acabarás por no hacerlo. Las aplicaciones digitales para la gestión de listas y categorías nos brindan cada vez más oportunidades para subdividir nuestra información de múltiples y nuevas maneras, pero siempre hay que pararse a valorar si vale la pena la energía que requiere utilizar el sistema en el «fragor de la batalla». (Podrías haber creado esta función de clasificación por el entorno concreto desde que aparecieron los primeros programas de hojas de cálculo, incorporando columnas y creando macros de clasificación. Pero ¿tengo que pasar por todo eso para incluir como recordatorio «Llamar a mi hermano»?)

Skannat med CamScanner

diez minutos, lo más probable es que selecciones una acción de ejecución inmediata distinta a la que escogerías si tuvieras las dos horas siguientes despejadas.

A todas luces, es bueno saber de cuánto tiempo dispones (de aquí el valor de tener a mano un calendario y un reloj). Un inventario de los recordatorios de acciones en todos los órdenes de la vida te proporcionará la máxima información sobre lo que tienes que hacer, y te facilitará sobremanera hacer ir a la par tus acciones y el tiempo del que dispones. En otras palabras, si tienes diez minutos antes de la siguiente reunión, busca algo que hacer que lleve diez minutos. Si tus listas solo contienen las cosas grandes o importantes en relación con ellas, no será posible encargarse de ninguno de los elementos relacionados en un período de diez minutos, sobre todo si faltan los recordatorios de las acciones siguientes. Si en cualquier caso vas a tener que realizar esas breves acciones, la manera más productiva de llevarlas a cabo es utilizar esos «raros momentos» libres que se producen a lo largo del día.

Asimismo, hay muchas ocasiones en que has estado enfrascado en alguna tarea que te ha exigido un gran esfuerzo mental durante dos horas, y te gustaría desviar tu atención y lograr algunos resultados fáciles. En esos momentos viene muy bien que «mates el gusanillo» buscando en tus listas de acciones alguna cosa sencilla que se pueda llevar fácilmente a cabo y con rapidez. Cambia la reserva en un restaurante, llama a un amigo o amiga para felicitarle por su cumpleaños, encarga comida para los pájaros o simplemente acércate al supermercado o a la farmacia de la esquina para comprar algo que figure en tu lista Recados.

Energía disponible

Aunque ocasionalmente puedas aumentar tu nivel de energía cambiando de contexto y desviando tu atención, eso solo lo puedes hacer de manera limitada. El final de un día ocupado por una maratoniana sesión de planificación presupuestaria probablemente no sea el mejor momento para llamar a un posible cliente, empezar a esbozar una política de evaluación del rendimiento o abordar una nueva y delicada cuestión con tu pareja. Quizá fuera mejor llamar a una compañía aérea para cambiar una reserva, aclarar algunos recibos de gastos, salir a tu jardín y contemplar la puesta del sol, echarle una ojeada a una revista especializada o simplemente limpiar un cajón de tu mesa.

> *Todos tenemos momentos en los que pensamos con más eficacia, y momentos en los que no deberíamos pensar en absoluto.*
>
> —DANIEL COHEN

De la misma manera que tener todas las opciones de tus acciones siguientes disponibles te permite sacarle provecho a los diferentes intervalos de tiempo,

Skannat med CamScanner

saberlo todo acerca de lo que vas a necesitar aclarar y hacer en cada momento te permitirá compaginar la actividad productiva con tu nivel de vitalidad.

Mi consejo a este respecto es que mantengas siempre un inventario de cosas que haya que hacer y que exijan una escasa actividad mental o creativa, de manera que cuando te encuentres en uno de esos estados de bajón energético, las lleves a cabo. Una lectura distendida (revistas, artículos, catálogos, navegar por la Red), datos de contactos que tienen que introducirse, limpieza de archivos, realizar una copia de seguridad del ordenador, incluso algo tan simple como regar tus plantas y recargar la grapadora... son cosas todas, entre la infinidad de ellas que hay, que en cualquier caso quieres o tienes que resolver en algún momento.

Este es uno de los mejores argumentos para tener muy claros los límites de tu sistema de gestión personal: el que te facilita seguir con la actividad productiva cuando no estás en plena forma. Si estás bajo de energía y tu material de lectura está desorganizado, tienes los recibos esparcidos por doquier, tu sistema de archivo es caótico y la bandeja de entrada deficiente, encontrar y organizar las tareas disponibles se antoja, sin más, una labor ímproba, así que simplemente evitas hacer la más mínima cosa y luego te sientes aún peor. Una de las mejores maneras de incrementar tu energía es cerrar algunos de tus ciclos. Así pues, procura tener siempre a mano algunos que sean fáciles de cerrar.*

No hay razón para no ser muy productivo, ni siquiera cuando no estás en plena forma.

Estos tres primeros criterios para decidir la acción (contexto, tiempo y energía) ponen de manifiesto la necesidad de un sistema completo de recordatorios para las acciones siguientes. Las más de las veces no estarás en disposición de desarrollar esa clase de pensamiento de organización y coordinación; eso ya tiene que *estar hecho*. Y si lo está, podrás actuar mucho más «en tu zona» y escoger entre las acciones definidas que se adecuen a la situación.

Prioridad

En función del entorno en el que te encuentres y del tiempo y energía de los que dispongas, el siguiente criterio palmario para decidir la acción es el de la prioridad relativa: «De todas las opciones que me quedan, ¿qué es lo que más me importa que se haga?»

«¿Cómo decido mis prioridades?» es una pregunta que me hacen frecuente-

---

* De acuerdo, es muy difícil precisar la línea que separa el hacer algo que no requiere mucha energía porque es lo más productivo que puedes hacer en ese momento y hacerlo para evitar acometer los asuntos más arduos que sabes que ¡*deberías* estar haciendo!

Skannat med CamScanner

mente mis clientes y que surge de su experiencia de tener más obligaciones que las que pueden afrontar con comodidad. Saben que hay que tomar algunas decisiones difíciles, y que hay cosas que pueden acabar no haciéndose nunca.

Al final, y para que te sientas bien sobre lo que no hiciste, debes haber tomado algunas decisiones conscientes sobre tus responsabilidades, objetivos y valores. Y ese proceso incluye invariablemente una interacción a menudo compleja con los objetivos, valores y rumbos de la(s) organización(es) y los seres queridos de tu vida, así como con la importancia que esas relaciones tienen para ti. Este criterio se aborda en la utilización del modelo de compromiso de seis horizontes que ya he descrito y que detallaré en breve.

Es imposible que te sientas a gusto con tus decisiones a menos que tengas claro en qué consiste exactamente tu trabajo.

EL MODELO TRIDIMENSIONAL PARA EVALUAR EL TRABAJO DIARIO

La fijación de las prioridades implica que algunas cosas serán más importantes que otras, pero importantes ¿en relación con qué? En este contexto la respuesta es con tu trabajo; es decir, a la(s) tarea(s) que has aceptado de ti mismo y/o de los demás. Aquí es donde tienes que aplicar los dos siguientes sistemas a tu pensamiento. Ambos tratan de definir tu trabajo. Ten presente que aunque gran parte de esta metodología caerá dentro del ámbito de tu atención profesional, aquí estoy utilizando «trabajo» en el sentido más universal de la palabra para referirme a cualquier cosa con cuya ejecución te hayas comprometido, así personal como profesionalmente.

En estos días, la actividad laboral cotidiana en sí presenta un tipo relativamente nuevo de dificultad para la mayoría de los profesionales, algo que resulta provechoso comprender cuando tratamos de elaborar los sistemas más productivos. Como he explicado anteriormente, en cualquier momento a lo largo de la jornada de trabajo te estarás dedicando a uno de los tres tipos de actividades:

- Realizar el trabajo predeterminado
- Realizar el trabajo a medida que surja
- Determinar tu trabajo

En consecuencia, puedes estar llevando a cabo cosas que están en tus listas de acciones, realizando cosas según van apareciendo o pro-

A menudo te resulta más fácil dejarte atrapar por las demandas urgentes del momento que ocuparte de tu bandeja de entrada, correo electrónico y demás ciclos que tienes abiertos.

Skannat med CamScanner

cesando las nuevas entradas para determinar qué acción hay que realizar en relación con ellas, entonces o más tarde, cuando estén incluidas en tus listas.

Esto es de sentido común. Pero muchas personas se dejan atrapar con demasiada facilidad por la segunda actividad —ocuparse con las cosas no planeadas e inesperadas que van apareciendo— y dejan pasar las otras dos en su propio perjuicio.

Pongamos que son las 10.26 de la mañana del lunes y que estás en tu oficina. Acabas de poner fin a una llamada telefónica inesperada de media hora con un posible cliente y tienes tres hojas de notas garrapateadas sobre la conversación. A las once, dentro de menos de media hora, tienes una reunión programada con tu personal. Anoche saliste hasta tarde con tus suegros y todavía andas un poco grogui (le dijiste a tu suegro que ya le darías una respuesta acerca de... ¿qué?) Tu ayudante te acaba de poner dos paquetes urgentes procedentes del extranjero encima de la mesa, y, por si fuera poco, te dice que tiene que hablar contigo de tres peticiones urgentes para sendas reuniones que no sabe qué tratamiento deseas darles. Dentro de dos días, tienes una importante sesión de planificación estratégica para la que todavía tienes que elaborar tus propuestas. La luz del indicador de combustible de tu coche se encendió camino del trabajo esta mañana. Y cuando antes te cruzaste con ella en el vestíbulo, tu jefa te insinuó que le gustaría saber tu opinión sobre el correo electrónico que te envió anoche antes de la reunión de esta tarde a las tres.

A las 10.26 de la mañana del lunes, ¿está instalado tu sistema para que te brinde su máximo apoyo para afrontar esta realidad? Si sigues teniendo las cosas en la cabeza, y si insistes en intentar capturar solo los asuntos «fundamentales» de tus listas, me atrevo a aventurar que la respuesta es no.

Me he dado cuenta de que las personas se sienten realmente más cómodas enfrentándose a las sorpresas y las crisis que asumiendo el control del procesamiento, organización, revisión y valoración de esa otra parte de su trabajo que *no* es tan obvia. Es fácil dejarse tentar y ponerse en plan «estoy muy ocupado» y «esto es muy urgente», sobre todo cuando tienes un montón de trabajo sin procesar y relativamente descontrolado encima de la mesa, en tu correo electrónico y en tu mente.

De hecho, gran parte de las cosas que suceden en nuestra vida y nuestro trabajo *sí* que aparecen de pronto, y a menudo se convierten en la prioridad cuando lo hacen. En efecto, esto es cierto en el caso de la mayoría de los profesionales (¡y de los padres con hijos pequeños!) a los que la naturaleza de sus trabajos les exigen estar disponibles para ocuparse al instante de nuevas tareas cuando aparecen bajo múltiples formas. Por ejemplo, tienes que prestar atención

El éxito consiste en aprender a ocuparse del Plan B.

—ANÓNIMO

a tu jefe cuando aparece de pronto y reclama unos minutos de tu tiempo. O recibes la petición de un alto directivo que de pronto prevalece sobre todo lo demás que creías que tenías que hacer ese día. O puede que te enteres de un grave problema para cumplir con el pedido de un cliente importante y tengas que ocuparte de ello inmediatamente. O tu bebé empieza a toser de manera preocupante.

Todas estas son decisiones comprensibles. Pero la angustia empieza a aumentar cuando las demás acciones que tienes en tus listas no son revisadas ni reconsideradas por ti ni entre tú y todos los demás. Los sacrificios constantes de no llevar a cabo el trabajo que has definido en tus listas solo se puede soportar si *sabes* que no lo estás haciendo. Y para eso es necesario que proceses de manera regular tu bandeja de entrada (definir tu trabajo) y revises permanentemente las listas completas de todos tus trabajos predeterminados.

Escoger hacer el trabajo que acaba de aparecer en lugar del que ya has definido previamente es una elección consciente basada en tu mejor decisión, que es jugar tus bazas de la manera más eficaz posible. Sin embargo, la mayoría de las personas tienen que introducir importantes mejoras en su forma de clarificar, gestionar y reconsiderar el inventario total de sus proyectos y acciones. Si te dejas llevar por la urgencia del momento, sin estar cómodo con aquello de lo que *no* te estás ocupando, el resultado será la frustración y la ansiedad. Es muy frecuente que el estrés y la pérdida de eficacia se atribuyan a las sorpresas. Si sabes lo que estás haciendo y lo que *no* estás haciendo, las sorpresas no serán más que otra oportunidad para ser flexible y creativo y destacar.

No hay interrupciones; solo hay entradas mal gestionadas.

Otra razón para que la gente considere negativas las peticiones y solicitudes inesperadas es la de que no confían en su propio sistema y comportamiento para poder colocar una «señal» en cualquier acción resultante que haya que realizar o en el trabajo que están haciendo en el momento. Saben que tienen que hacer algo acerca de la nueva tarea que acaba de surgir, pero no confían en que una simple nota en su bandeja de entrada les garantice que vayan a ocuparse de ello en el momento oportuno. En consecuencia, dejan el trabajo anterior y se ponen a hacer inmediatamente lo que les acaban de solicitar o exigir, al tiempo que se quejan de la interrupción que acaba de alterar su vida. En realidad, no hay interrupciones; únicamente acontecimientos mal gestionados.

Por si fuera poco todo esto, cuando la bandeja de entrada y las listas de acciones se ignoran durante demasiado tiempo, las cosas que azarosamente están en ellas suelen aflorar como emergencias más tarde, añadiendo más leña al fuego del trabajo inesperado.

Muchas personas utilizan la inevitabilidad de una corriente casi infinita de cosas que enseguida es evidente que hay que hacer como un medio de evitar las

Skannat med CamScanner

responsabilidades de definir su trabajo y gestionar su inventario completo. Es fácil dejarse seducir por los asuntos no tan importantes que se tienen a mano, en especial si tu bandeja de entrada y tu organización personal están descontroladas. La «gestión ambulante» es una manida excusa para alejarse de las informes pilas de asuntos.

Aquí es donde surge realmente la necesidad de la metodología de *Organízate con eficacia*. En su mayor parte, las personas no crecen en un mundo donde sea necesario definir los límites del trabajo y gestionar enormes cantidades de ciclos abiertos. Pero cuando has adquirido las habilidades y hábitos de procesar las entradas con rapidez en un sistema definido con rigor, se hace mucho más fácil confiar en las propias decisiones sobre el baile de lo que hay que hacer, lo que hay que dejar de hacer y lo que hay que hacer en su lugar.

El ejercicio de equilibrio continuo

A un nivel de maestro, puedes cambiar como un rayo de un pie a otro y de nuevo al primero. Por ejemplo, estás procesando tu bandeja de entrada y entra tu ayudante para hablarte de una situación que precisa una atención inmediata. No hay problema; tu bandeja de entrada y tu correo electrónico siguen allí, con todo lo que contienen pendiente de ser procesado con un planteamiento coordinado, listo para ser recuperado de nuevo cuando puedas volver a ocuparte de ello. Mientras estás esperando al teléfono, puedes estar revisando tus listas de acciones y haciéndote una idea de lo que vas a hacer cuando la llamada termine. Cuando tu hijo pequeño deambula a gatas por el salón y estás completamente pendiente de cualquier cosa no habitual a lo que pudieras tener que reaccionar, puedes estar ocupándote de una sencilla búsqueda en la Red sobre algo incluido en tu lista En el ordenador. Mientras esperas a que empiece una reunión, puedes trabajar en tu montón Leer / Revisar que te has llevado contigo. Y cuando la conversación que no tenías prevista con tu jefe ha reducido el tiempo disponible antes de la siguiente reunión que empieza en doce minutos, puedes encontrar fácilmente una manera de sacarle un buen provecho a ese margen de tiempo libre.

Ignorar lo inesperado (aun si eso fuera posible) sería vivir sin las oportunidades, la espontaneidad y los valiosos momentos de los que está hecha la «vida».

—STEPHEN COVEY

Pero solo puedes hacer una de esas tareas cada vez. Si te paras para hablar con alguien en su despacho, no estás aliviando tus listas ni procesando los asuntos nuevos. El problema radica en sentirse seguro sobre lo que has decidido hacer.

Entonces, ¿cómo decides? Una vez más, esto incumbe a tus decisiones intui-

Skannat med CamScanner

tivas: ¿qué tiene más importancia, esta tarea inesperada o todo lo demás? ¿Cuánto tiempo puedes dejar sin procesar tu bandeja de entrada, y sin revisar todos tus asuntos, y confiar que estás decidiendo correctamente qué hacer?

La gente se suele quejar de las interrupciones que le impiden hacer su trabajo. Pero en la vida las interrupciones son inevitables. Cuando despachas con elegancia lo que está entrando y eres lo bastante organizado para aprovechar los «raros momentos» de tiempo libre que van surgiendo, puedes cambiar de una tarea a otra rápidamente. Así, puedes estar procesando los correos electrónicos mientras esperas en una llamada en conferencia. Las investigaciones ya han demostrado que en realidad no puedes realizar múltiples tareas de una tacada, esto es, concentrarte conscientemente en más de una cosa a la vez; y que si lo intentas, lo que estás haciendo es deslustrar notablemente tu rendimiento. Si la cabeza es tu único sistema de establecer recordatorios, en tu interior experimentarás un intento de realizar múltiples tareas, lo que es psicológicamente imposible y origen de notable tensión para muchas personas. Ahora bien, has implantado los métodos para aparcar los elementos que siguen incompletos a mitad del proceso, tu atención puede moverse limpiamente de uno al siguiente y de nuevo al primero con la precisión de un especialista en artes marciales que parece luchar por cuatro personas a la vez, pero que en realidad únicamente es rápido desplazando su atención.

> Ocúpate del trabajo inesperado conforme surge. No porque es lo que ofrece menos resistencia sino porque es lo que necesitas hacer respecto al resto.

No obstante, aunque seas un «cinturón negro» de la captura y la señalización de lo que está pasando, aun así debes aprender a decidir rápida y adecuadamente entre las múltiples tareas, a fin de mantener un equilibrio saludable en tu flujo de trabajo. Con todo, tus elecciones tendrán que calibrarse con arreglo a la claridad con que tengas definidas la naturaleza y metas de tu trabajo.

Tu capacidad para enfrentarte a la sorpresa es tu ventaja competitiva y la clave para mantener la cordura y la sostenibilidad en tu vida. Pero en un momento dado, si no estás al corriente ni controlas las cosas, seguir ocupado solo con el trabajo inmediato socavará tu eficacia. Y, en última instancia, para saber si deberías dejar lo que estás haciendo y dedicarte a otra cosa, tendrás que tener una idea muy clara de todas tus funciones y de cómo encajan en su conjunto en un contexto mayor. La única manera de conseguir esto consiste en valorar tu vida y tu trabajo adecuadamente en múltiples horizontes.

Skannat med CamScanner

EL MODELO DE LOS SEIS NIVELES PARA REVISAR TU PROPIO TRABAJO

Los seis niveles de trabajo que vimos en el capítulo 2 (páginas 86-88) pueden concebirse desde el punto de vista de la altitud, como las plantas de un edificio:

- Horizonte 5: Vida
- Horizonte 4: Visiones a largo plazo
- Horizonte 3: Objetivos a uno o dos años
- Horizonte 2: Áreas de enfoque y responsabilidades
- Horizonte 1: proyectos en curso
- Piso: Acciones en curso

Parece lógico que cada uno de estos niveles debiera potenciar y estar en consonancia con los que tiene encima; en otras palabras, tus prioridades se situarán jerárquicamente de arriba abajo. Al final, si la llamada telefónica que supuestamente tienes que hacer entra en conflicto con el propósito o los valores de tu vida, para estar en armonía contigo mismo, no la harás. Si quieres llegar con total eficacia a donde te estás dirigiendo y la estructura de tu trabajo no se adecua al lugar donde tienes que estar dentro de un año, deberías replantearte cómo has estructurado las áreas de tu enfoque y tus funciones.

Consideremos el primer ejemplo de abajo arriba. La llamada de teléfono que tienes que hacer (acción) está relacionada con el negocio en el que estás trabajando (proyecto) y que supondrá un incremento en las ventas (responsabilidad). Esta negociación en particular te concedería la oportunidad de ascender dentro del equipo de ventas (objetivo laboral) porque es un nuevo mercado en el que tu empresa desea introducirse (visión de empresa). Y eso te acercaría al modo de vida que deseas, tanto económica como profesionalmente (vida).

O, visto desde otra perspectiva, has decidido que quieres ser tu propio jefe y descubrir parte de tus valores y talentos exclusivos en un área concreta que está en consonancia contigo (vida). En ese caso, creas tu propia empresa (visión) con algunos objetivos operativos fundamentales a corto plazo (objetivo de trabajo). Esto te plantea algunas funciones decisivas que tienes que ejercer para hacer que tire adelante (responsabilidad), junto con algunos resultados que hay que lograr inmediatamente (proyectos). Asimismo, tendrás que llevar a cabo algunas cosas en relación con cada uno de esos proyectos, las cuales tendrás que realizar lo antes posible (acciones siguientes).

Tu trabajo consiste en descubrir tu trabajo y luego entregarte a él en cuerpo y alma.

—BUDA

El planteamiento más positivo para lograr una productividad acertada y un control relaja-

Skannat med CamScanner

do es el de manejar todos los niveles de una manera equilibrada. En cualquiera de estos, deviene esencial identificar lo mejor que puedas todos los ciclos abiertos, todos los incumplimientos y todos los compromisos que tienes en cada momento. Conscientemente o no, todos son fruto de estímulos, tensiones e impulsos de esos múltiples niveles que hay dentro de ti. Sin una aceptación y una valoración de objetivos de lo que es real en el presente ni la confianza de que puedes gestionar lo que has creado, siempre es dificultoso zarpar en busca de nuevas tierras. ¿Qué es lo que hay en tu correo electrónico? ¿Qué proyectos tienes pendientes de empezar o completar con tus hijos? ¿De qué te tienes que encargar en relación con tus actuales funciones en la oficina? ¿Qué te empuja a cambiar o te seduce crear en los próximos años o meses? Todos estos son ciclos abiertos que tienes en la cabeza, aunque identificar los objetivos más importantes y las inclinaciones más sutiles suele requerir unos procesos más introspectivos y profundos.

Tiene algo mágico el vivir el momento presente en tu vida. Nunca dejará de asombrarme el poder de la claridad en la observación simplemente de lo que está pasando, de lo que es real. Averiguar los detalles exactos de tu economía personal, aclarar los datos históricos sobre la empresa que vas a comprar o entender los hechos sobre lo que realmente dijiste y a quién en un conflicto personal puede ser constructivo, cuando no absolutamente necesario y directamente curativo.

El mejor lugar para triunfar es allí donde estás con lo que tienes.

—CHARLES SCHWAB

Hacer las cosas, y sentirse bien por ello, significa estar dispuesto a reconocer, aceptar y actuar debidamente con todo lo que hay en el ecosistema de tu conciencia. Algo necesario para dominar el arte de la productividad sin estrés.

Trabajar de abajo arriba

Para crear una armonización productiva en tu vida, un comienzo absolutamente razonable podría ser realizar un esclarecimiento de arriba abajo. Decide por qué estás en el planeta; resuelve qué clase de vida, trabajo y estilo de vida sería el mejor para permitirte cumplir ese contrato. ¿Qué clase de trabajo y de relaciones personales reforzarían esa orientación? ¿Qué cosas fundamentales tendrías que crear y hacer realidad ahora mismo, y qué acciones físicas podrías ejecutar lo antes posible para iniciar cada una de ellas?

Nunca faltan oportunidades para que aclares tus prioridades al nivel que sea. Presta atención para saber qué horizonte te reclama.

En realidad, uno puede enfocar sus prioridades desde cualquier nivel a todas horas. Yo siempre tengo algo que puedo hacer de manera constructiva para aumentar mi conciencia y enfoque en cada

Skannat med CamScanner

uno de los niveles. Nunca me faltan visiones que elaborar, objetivos que reconsiderar, proyectos que identificar o crear ni acciones sobre las que decidir. El truco está en aprender a prestar atención a lo que tienes que hacer, y en el momento adecuado, para estar seguro y ser consciente de lo que sea que estés haciendo.

Dado que en última instancia cada cosa obedecerá a las prioridades del nivel superior, cualquier formulación de estas sería a todas luces más eficaz si empezaras por arriba. Por ejemplo, si dedicas tiempo a priorizar tu trabajo y más tarde te parece que esa no es la tarea que deberías estar haciendo, puede que hayas desperdiciado un tiempo y una energía que se podrían haber invertido mejor en definir la siguiente tarea que realmente quieres hacer. El problema es que sin una sensación de control en el nivel de la implantación (proyectos y acciones en curso) y sin la confianza en tu capacidad para gestionar esos niveles como es debido, tratar de apañártelas de arriba abajo a menudo es fuente de frustración.

Tratar de gestionar de arriba abajo cuando la parte inferior está descontrolada, tal vez sea el planteamiento menos efectivo.

Desde una perspectiva práctica, mi sugerencia es que en su lugar es mejor moverse de abajo arriba. En mi trabajo he enseñado a la gente a actuar en ambas direcciones, pero desde un punto de vista del valor duradero, honestamente puedo asegurar que conseguir que alguien tome el control de los detalles de su mundo físico actual para luego elevar el enfoque a partir de ahí, siempre ha dado resultado.

La principal razón para trabajar de abajo arriba es que, de entrada, limpia tu despacho interior, permitiendo así que tu atención creativa se concentre en las visiones más importantes y escurridizas que puede que tengas que obligarte a identificar. Asimismo, este particular método tiene un alto grado de flexibilidad y libertad, y esto incluye un sistema de reflexión y organización que es universal y efectivo con independencia de adonde se dirija su atención. Esto hace que valga la pena aprenderlo, independientemente de cuál pueda ser el contenido en el que estés ocupado en un momento dado. Cambia de idea, y ese proceso te ayudará a adaptarte a la máxima velocidad. Ajustar de nuevo una visión u objetivo se hace en un santiamén, pero aprender a objetivar y actuar en consonancia de una manera relajada, coordinada y racionalizada es un arte que hay que aprender y practicar. Saber que tienes esa capacidad te autorizará a aspirar a metas más altas. Es verdaderamente fortalecedor.

Ocúpate de lo que ocupa tu atención y entonces descubrirás lo que realmente ocupa tu atención.

En el transcurso de los años he aprendido que la cosa más importante a tratar es aquella que más espacio mental te ocupa. El hecho de que creas que no debería estar en tu mente es irrelevante; está ahí, y lo está por alguna razón. «Comprar comida para el gato» es evidente que quizá no ocupe un lugar destacado en ningún teórico inventario de prioridades, pero si en el momento es lo que

Skannat med CamScanner

más demanda tu atención, ocuparse de ello de alguna manera debería ser la Tarea Uno. Una vez que te ocupes de lo que tiene tu atención, eso te libera para percatarte de lo que *realmente* ocupa tu atención. Lo cual, una vez que te ocupes de eso, te permitirá ver lo que *realmente* ocupa tu atención, y así sucesivamente. Casi sin excepción, lo que más mortifica a los ejecutivos con los que he trabajado es la cruda realidad de su vida cotidiana: correos electrónicos, reuniones, viajes, proyectos que descarrilan, etcétera. Cuando empiezan a controlar todo eso, su atención invariablemente se vuelve a áreas de enfoque e interés de una perspectiva más elevada: la familia, la carrera profesional y las cosas relacionadas con la calidad de vida. Por tanto, no te preocupes por qué horizonte o contenido de tu vida es el primero en el orden de prelación para ser abordado; ocúpate de lo que está presente. Cuando lo hagas, descubrirás y abordarás con más eficacia lo que de verdad es real y trascendente para ti.*

Mientras que el Horizonte 5 (propósito y principios) es a todas luces el contexto más importante para establecer prioridades, la experiencia me ha demostrado que cuando comprendemos e implantamos todos los niveles de trabajo en los que estamos implicados, sobre todo el nivel Piso y Horizonte 1, conseguimos mayor libertad y recursos para llevar a cabo la gran misión para la que vivimos todos. Si tu barco se está hundiendo, ¡qué más te da el rumbo que lleve! Aunque un enfoque de abajo arriba no sea una prioridad conceptual, desde un punto de vista práctico es un factor esencial para conseguir una vida equilibrada, productiva y agradable.

Piso. Lo primero que tienes que hacer es asegurarte de que tus listas de acciones están completas, lo que en sí mismo puede constituir una labor muy ardua. Aquellos que se centran en reunir y objetivar todos esos elementos, descubren al final que se han olvidado de muchos (a menudo de cierta importancia), que los han perdido o que simplemente no los han reconocido.

Aparte de tu calendario, si no tienes al menos cincuenta acciones siguientes y en espera, incluidos todos los asuntos a tratar con la gente o en las reuniones, tendría mis dudas acerca de que realmente los tengas todos. Aunque, si has seguido rigurosamente los pasos y sugerencias de la segunda parte del libro, puede que ya los tengas. Si no es así, y quieres actualizar este nivel, reserva algún tiempo para trabajar sobre los capítulos 4 y 5 con verdadera disposición de aplicarlos.

---

*Este puede ser un motivo para que alguien pudiera resistirse a aceptar e implantar la metodología de *Organízate con eficacia*. Algunos de esos asuntos de horizontes más elevados, que consecuentemente pueden aflorar, serían demasiado desagradables de afrontar. Estar ocupado y desbordado puede ser, paradójicamente, una manera eficaz, al menos provisionalmente, de seguir sintiéndose a gusto.

Skannat med CamScanner

Cuando hayas terminado de actualizar ese nivel de control, automáticamente tendrás un sentido más asentado de las prioridades inmediatas, algo que, de lo contrario, es casi imposible de lograr.

Horizonte 1. Termina tu lista de proyectos. ¿Recoge realmente todos tus compromisos que exigirán la realización de más de una acción? Esto definirá los límites de la clase de mundo operativo semanal en el que te encuentras y te permitirá pensar relajadamente durante períodos más largos de tiempo.

Si haces una lista completa de todas las cosas que quieres que ocurran en tu vida y tu trabajo a este nivel, te darás cuenta de que hay acciones que tienes que hacer que te pasaron desapercibidas. El mero hecho de crear este inventario de objetivos te proporcionará una base más firme para tomar decisiones sobre qué hacer cuando tengas tiempo suficiente. Indefectiblemente, cuando la gente actualiza su lista Proyectos, descubren que hay varias acciones que se podrían llevar a cabo fácilmente para hacer avanzar las cosas que les importan.

Llevar un inventario de tu trabajo actual a todos los niveles, aumentará automáticamente el enfoque, la armonización y el sentido de las prioridades.

Muy pocas personas tienen esta precisa información definida y disponible para su exclusivo uso de alguna forma objetiva. Antes de que suscite ningún debate sobre lo que debería hacerse esta tarde, habría que tener a mano dicha información.

Repito que si has llevado a la práctica la metodología de *Organízate con eficacia*, tu lista Proyectos estará donde tiene que estar. La mayoría de las personas a las que formo tardan de diez a quince horas en capturar, procesar y organizar con la suficiente eficacia para llegar a confiar en la minuciosidad de sus inventarios.

Y para alcanzar ese grado supremo de depuración de tener «la mente como el agua (nada en la mente salvo lo que esté presente en el momento), el Horizonte 1 es el nivel que parece incluir algunos de los desafíos más interesantes. A todos nos pasa que surgen situaciones y circunstancias que nos molestan, interesan o distraen, pero con las que no resulta evidente la forma de enfrentarse a ellas. Puede darse el caso de que tu hijo tenga un problema con su profesor de matemáticas, o que estés disgustado por la tardanza en implantar un procedimiento en tu empresa, o que te preocupe la persona que dirige tu comité de recaudación de fondos, o que no pares de pensar en que deberías reavivar tu interés por la pintura, y así sucesivamente. Acallar ese ruido sutil exige identificar los resultados objetivos para cada uno de los casos (un proyecto), junto con la inclusión en tu sistema fiable de las acciones siguientes concomitantes. Actuar coherentemente en este nivel de la productividad libre de estrés es un distintivo de su dominio.

Skannat med CamScanner

Horizonte 2. Este es el nivel que se ocupa de las «responsabilidades de trabajo actuales» y «las áreas de mi vida en las que he de mantener unos estándares adecuados». ¿De qué cometidos te encargas, qué funciones tienes? Profesionalmente, esto estaría relacionado con tu trabajo y puesto actuales; desde el punto de vista personal, abarcaría las áreas de responsabilidad que has asumido en tu familia, tu comunidad y, por supuesto, contigo mismo como persona activa.

Puede que ya tengas definidas y registradas algunas de esas funciones. Si acabas de ocupar un nuevo puesto de trabajo y hay un acuerdo o contrato que define tus áreas de responsabilidad, ese sería sin duda un buen comienzo. Por otro lado, si en el pasado has llevado a cabo algún tipo de ejercicio de fijación de tus objetivos personales y de aclaración de tus valores, y sigues conservando parte del material generado entonces, añade eso a la mezcla.

> Si no estás absolutamente seguro de cuál es tu cometido, este siempre parecerá abrumador.

Mi siguiente consejo es que elabores y mantengas una lista denominada «Áreas de Enfoque». Puede que prefieras dividir esta en dos listas secundarias, «Profesional» y «Personal», en cuyo caso deberás utilizar ambas por igual a fin de lograr un proceso de revisión coherente. Esta es una de las listas de verificación más útiles que puedes crear para tu gestión personal: por un lado, no te exigirá el mismo reajuste semanal que la lista Proyectos, y por otro, probablemente tendrá sentido en un ciclo recursivo más largo. Dependiendo de la velocidad del cambio en alguna de las áreas más importantes de tu vida y tu trabajo, deberías utilizar esta lista como detonante de posibles nuevos proyectos cada uno o tres meses.

Es posible que tengas entre cuatro y siete áreas clave de responsabilidad en tu trabajo, y un número parecido en el ámbito personal. En aquel pueden estar incluidas cuestiones como la formación de personal, el diseño de sistemas, la planificación a largo plazo, el apoyo administrativo, la atención al cliente y la mercadotecnia; o responsabilidades en relación con las instalaciones, el cumplimiento, el control de calidad, la administración de activos, etcétera. Si tienes tu propio negocio, tu atención se repartirá en muchas más áreas que si desempeñas una función muy especializada en una gran empresa. El resto de tu vida podría comprender áreas de enfoque tales como la paternidad, la relación de pareja, la comunidad religiosa, la salud, el voluntariado, la administración de la casa, la economía personal, el desarrollo personal, la expresión creativa y otras. Y cada una de estas áreas concretas podría dividirse en prácticas categorías secundarias. «Paternidad» podría generar listas de verificación separadas para cada uno de tus hijos; «Mercadotecnia» podría incluir «Diseño de programas», «Investigación», «Redes sociales» y más.

El fin operativo de la lista Áreas de Enfoque es asegurar que tengas definidos todos tus proyectos y acciones siguientes, de manera que puedas gestionar tus responsabilidades convenientemente. Si vas a hacer una contabilidad de estas y

Skannat med CamScanner

valorarlas objetivamente en función de lo que estás haciendo y deberías estar haciendo, sin ninguna duda descubrirás proyectos que tienes que añadir a tu lista correspondiente. Al revisar la lista, tal vez decidas que algunas áreas están bien y bajo control. Pero una vez más, quizá repares en algo dentro de un área que te ha estado molestando o intrigando y que se debería crear un proyecto para abordarlo. «Áreas de Enfoque» no es más que una versión más abstracta y refinada de la lista Detonantes de la que hemos hablado anteriormente.

Todas las personas con las que he trabajado en los últimos treinta años han descubierto al menos dos o tres lagunas importantes en este nivel de análisis. Por ejemplo, una competencia habitual de un directivo o ejecutivo es la del «personal». Después de reflexionar, la mayoría se da cuenta de que tienen que añadir un proyecto o dos a esta área, tales como «Mejorar los procedimiento de apoyo a las oficinas», «Estudiar la contratación de un jefe de personal o «Mejorar procesos de valoración de rendimientos». O cuando objetivan las responsabilidades en cuanto a los aspectos de la vida personal, a menudo surgen proyectos como «Buscar clases de yoga» y «Decidir actividades de verano para los niños».

Un análisis de las prioridades tendría que integrar todos esos niveles de pactos vigentes entre tú y los demás. Si llevas a la práctica esta lista de verificación de la «descripción del trabajo» profesional y la mantienes actualizada, es muy probable que estés más relajado y ostentes mayor control que la mayoría de las personas de nuestro entorno cultural. Pocas personas hacen solo aquello para lo que fueron contratadas, y mantenerse tajante acerca de las nuevas expectativas de cambio exige un diálogo permanentemente actualizado. De igual manera, son pocas las personas que mantienen una visión general coherente y objetiva de todas las áreas relevantes de su vida equilibrada —familia, diversión o dinero— con la intención de suplir las deficiencias. Orientar tu pensamiento y tus sistemas desde esos niveles representará un gran paso para que pases de la esperanza a la confianza, mientras tomas las decisiones necesarias sobre lo que hay que hacer a toda prisa.

Horizontes 3 a 5. Mientras que los tres niveles inferiores hacen referencia sobre todo al estado actual de las cosas —tus acciones, proyectos y áreas de responsabilidad—, desde el Horizonte 3 para arriba lo primordial son los factores del futuro, así como tu orientación e intenciones. Aún hay que llevar un inventario en estos niveles (especialmente en el nivel superior, propósito y principios, que representa los criterios vigentes para controlar y corregir así las actividades como las conductas), aunque trata más que nada de cuestiones como: «¿Qué certezas tengo ahora mismo sobre el lugar al que he decidido dirigirme y cómo lo voy a conseguir?» Esto puede abarcar desde los objetivos a un año en tu trabajo (Ho-

> Si no estás seguro de adónde te diriges ni de qué es lo que realmente te importa, jamás sabrás cuándo decir basta.

Skannat med CamScanner

rizonte 3) a tu visión a tres años en cuanto a tu profesión y patrimonio personal (Horizonte 4), pasando por la intuición de tu finalidad vital y la manera de sacarle el máximo partido a su expresión (Horizonte 5).

Si mezclo aquí los tres niveles superiores es porque las situaciones no suelen ser fáciles de encasillar en una u otra de tales categorías. Asimismo, y puesto que *Organízate con eficacia* trata más del arte de la implantación y la ejecución que de la manera de definir los objetivos y visiones, en este caso no aportaré ningún examen riguroso. Pero, por su misma naturaleza, esta investigación puede abordar campos potencialmente profundos y complejos, que pueden incluir la estrategia comercial, la gestión interna, la planificación profesional y la orientación y valores vitales.

A los fines que nos interesan, la atención está puesta en capturar qué incentivos hay en tu realidad actual que determinen el inventario de lo que es realmente tu trabajo en este preciso momento (algunos de los cuales quizá deriven de tus compromisos e intenciones más elevados). Si tus orientaciones y objetivos debieran ser cambiados o aclarados —basándote en la reflexión profunda, el análisis y la intuición—, tal vez sea objeto de otro debate. Aun así, probablemente haya algunas cosas que puedas identificar ahora mismo y que podrían ayudarte a ponerte al corriente sobre lo que piensas de tu trabajo y qué es lo que te importa de él.

> *Escoge batallas lo bastante grandes para que importen, pero lo bastante pequeñas para ganarlas.*
>
> —JONATHAN KOZOL

Si tuvieras que enmarcar intuitivamente una imagen de lo que crees que podrías estar haciendo dentro de doce o dieciocho meses, o qué aspecto tendría la naturaleza de tu trabajo en ese momento, ¿cuál sería ese detonante? En este nivel, que es más sutil, puede haber cosas de las que tengas que deshacerte personalmente, y personas y sistemas que quizá haya que cultivar para permitir la transición. Y cuando el trabajo en sí es un blanco móvil, teniendo en cuenta las arenas movedizas que es el mundo profesional en la actualidad, tal vez sea necesario definir algunos proyectos que garanticen los resultados en tu campo.

En el aspecto personal, este es el nivel en el que deberías tener en cuenta cosas como: «Mi carrera profesional se va a estancar, a menos que le exponga de un modo más específico a mi jefe o al jefe de mi jefe cuáles son mis objetivos»; o bien: «¿Qué nuevas cosas van a hacer mis hijos en los dos próximos años, y qué tengo que cambiar debido a ello?»; o bien esta otra: «¿Qué preparativos tengo de garantizar para que pueda afrontar este problema de salud que acabamos de descubrir?»

Con un margen de tiempo mayor, podrías hacer estas valoraciones: ¿cómo va tu carrera profesional? ¿Cómo avanza tu vida personal? ¿Qué está haciendo tu empresa en relación con los cambios en el medio ambiente, y qué impacto tiene

Skannat med CamScanner

eso en ti? Estas son las preguntas del horizonte de uno a cinco años que, cuando las hago, recibo diferentes respuestas importantes de todo el mundo.

Asesoré a alguien que trabajaba en un gran banco internacional que, al cabo de unos meses de haber implantado esta metodología y conseguir controlar su inventario de trabajo cotidiano, decidió que era momento adecuado para invertir en su propia e incipiente empresa de alta tecnología. La idea le había asustado demasiado al principio para acometerla, pero trabajar de abajo arriba desde el nivel suelo se le hizo mucho más accesible, al ser una consecuencia natural del pensamiento en este horizonte. Hace poco me he enterado del extraordinario éxito de su nueva iniciativa.

Si estás involucrado en algo que tenga un futuro mayor de un año (matrimonio, niños, profesión, una empresa, una expresión artística o la pasión de tu vida) harías bien en pensar en lo que podrías tener que estar haciendo para conducir las cosas por ese vector.

Las preguntas a hacerse son:

- ¿Cuáles son las metas y objetivos a largo plazo de mi empresa, y qué proyectos tengo que poner en práctica en relación con ellos para cumplir con mis responsabilidades?
- ¿Qué metas y objetivos a largo plazo tengo que establecer para mí, y qué proyectos tengo que poner en práctica para hacer que se cumplan?
- ¿Qué otras cosas importantes están ocurriendo que podrían afectar a mis opciones sobre lo que estoy haciendo?

Permíteme que insista en este caso en que no estoy abogando específicamente por establecer nuevas metas o elevar tus exigencias; antes bien, estoy orientando tu enfoque hacia lo que pueda haber de inherentemente cierto en esas situaciones en el ámbito de tu realidad actual. Si están ahí de una manera obvia o sutil, entonces abordarlas adecuadamente será decisivo para que alcances tu propio espacio libre.

He aquí algunos ejemplos de la clase de asuntos que aparecen en este nivel de conversación:

La naturaleza cambiante de tu trabajo, dadas las movedizas prioridades de la empresa. En lugar de gestionar la producción de tus propios programas internos de formación, se los vas a subcontratar a los proveedores.

La dirección en la que sientes la necesidad de moverte en tu profesión. Te ves haciendo un tipo diferente de trabajo dentro de un año, y tienes que realizar la transición desde el que tienes mientras analizas las opciones para un traslado o ascenso.

Skannat med CamScanner

La orientación de la empresa, dada la globalización y la expansión. Ves avecinarse en el horizonte un montón de viajes internacionales importantes, y teniendo en cuenta tus preferencias en cuanto al estilo de vida, tienes que considerar la manera de modificar los planes de tu carrera profesional.

Preferencias de modo de vida y necesidades cambiantes. A medida que tus hijos se van haciendo mayores, tu necesidad de estar en casa con ellos va disminuyendo, mientras crece tu interés en las inversiones y los planes de jubilación.

En el nivel más alto de pensamiento tendrás que hacerte algunas de las preguntas definitivas: ¿por qué existe tu empresa? ¿Por qué existes *tú*? ¿Cuál es el ADN fundamental de tu existencia, personal y/o institucional, que guía tus decisiones? Estos son los asuntos generales a los que cientos de libros, guías espirituales y modelos te ayudan a enfrentarte.

¿Por qué? Esta es la gran pregunta a la que todos nos enfrentamos.

Ya puedes tener todos los demás niveles de tu vida y tu trabajo en orden, definidos y organizados a la perfección, que si te desvías del rumbo lo más mínimo desde el punto de vista de lo que quieres o es tu obligación hacer al nivel más profundo, te sentirás incómodo.

Eliminar de la mente los juicios por prioridades

Dedica cuando menos unos minutos, si no lo has hecho ya, a escribir algunas notas informales sobre las cosas que se te han ocurrido mientras leías este capítulo. Anota y sácate de la cabeza lo que fuera que te pasara por la mente en esos niveles más elevados de tu radar interior.

Luego, procesa esas notas. Decide si lo que anotaste es algo con lo que realmente quieras seguir adelante o no. Si es que no, tira la nota, o ponla en una lista de Algún día / Tal vez dentro de una carpeta titulada «Sueños y objetivos a los que podría llegar en algún momento». Tal vez quieras seguir acumulando más pensamientos de futuro de esta clase y te gustaría realizar el ejercicio con más formalidad; por ejemplo,

El de neutralidad es un estado en el que no avanzas demasiado deprisa ni te mueves con excesiva lentitud. Neutral no significa estar inactivo, ser complaciente o pasivo. Tiene que ver con una desenvoltura tranquila que permite que aparezca nueva información y nuevas posibilidades antes de seguir actuando. Cuando estás en estado neutral, en realidad aumentas tu sensibilidad e inteligencia intuitiva. La neutralidad es un campo abonado para que crezcan nuevas posibilidades.

—Doc Childre

Skannat med CamScanner

redactando el borrador de un nuevo plan de comercio con tus socios; diseñando y anotando tu idea de una vida de ensueño con tu pareja; creando tu mapa profesional específico para los siguientes tres años, o contratando simplemente a un entrenador personal que te guíe a través de esas discusiones y procesos de pensamiento. Si es así, pon ese resultado en tu lista Proyectos, y decide la acción siguiente. Luego hazla, delégala o pon el recordatorio de acción en la lista apropiada.

Hecho eso, quizá quieras centrar tu atención en pensar en el desarrollo de los procesos específicos que has identificado pero no concretado todo lo que te gustaría. Entonces deberás estar seguro de que estás preparado para esa clase de procesamiento vertical.

Skannat med CamScanner

10

Controlar los proyectos

En los capítulos comprendidos del 4 al 9 se te han proporcionado todos los trucos y métodos que necesitas para despejar tu cabeza y tomar decisiones basadas en la intuición sobre lo que hay que hacer y cuándo. Ese es el plano horizontal, el que precisa de tu atención y actuación a lo ancho del panorama horizontal de tu vida. La última pieza del rompecabezas es el plano vertical, esto es, el pensamiento profundo y delirantemente fantasioso que puede potenciar tu lluvia de ideas creativas. Es posible que ya hayas clarificado de hecho los resultados y acciones siguientes para los diferentes proyectos y situaciones en los que estás involucrado, pero habrá ocasiones en que te sentirás impulsado a reforzar tus relaciones con algunos de ellos recurriendo a una mayor creatividad y una planificación más precisa de cómo llevarlos a cabo.

Todo lo cual nos retrotrae al perfeccionamiento y fortalecimiento de nuestra planificación de los proyectos.

LA NECESIDAD DE UNA PLANIFICACIÓN MÁS INFORMAL

Después de años de trabajar con miles de profesionales en la resolución de los problemas de la brega diaria, puedo decir con total seguridad que prácticamente todos podríamos planificar más nuestros proyectos y vidas, y hacerlo de manera más informal y con mayor frecuencia. Y si así lo hiciéramos, gran parte de nuestra presión mental se aliviaría, y se generaría una enorme cantidad de producción creativa con un esfuerzo mínimo.

> *Cuando están a medias, todos los proyectos de éxito se antojan un desastre.*
>
> —ROSABETH MOSS KANTER

Esto me ha permitido descubrir que la mejor oportunidad para mejorar la planificación no consiste en las tan elaboradas y complejas técnicas de organización de proyectos que los directores de proyectos

Skannat med CamScanner

profesionales utilizan ocasionalmente (como los gráficos de Gantt). La mayor parte de las personas que las necesitan ya las tienen, o al menos disponen del acceso a la formación y programación informática necesarios para aprenderlas. La verdadera necesidad estriba en capturar y utilizar mayor cantidad de pensamiento creativo y dinámico del que usamos... o *podríamos* usar.

La principal razón para la ausencia de esta eficaz y más valiosa manera de pensar es la escasez de unos sistemas de fácil estructuración y utilización para gestionar la cantidad potencialmente infinita de detalles que, como consecuencia, podrían surgir. Esta es la razón de que mi planteamiento suela ser ascendente. Si te parece que no controlas tus actuales compromisos que requieren alguna acción, te resistirás a realizar una planificación atenta; y entonces se produce un retroceso inconsciente. Sin embargo, cuando empiezas a aplicar estos métodos, es posible que descubras que dejan sitio para una enorme cantidad de ideas creativas y constructivas. Si tienes unos sistemas y unos hábitos listos para potenciar tus ideas, tu productividad se puede expandir de manera exponencial.

Tienes que implantar unos sistemas y trucos que te lleven a pensar en tus proyectos más a menudo, más fácilmente y en mayor profundidad.

En el capítulo 3 me ocupé con cierto detalle de las cinco fases de la planificación de proyectos que convierte una idea en una realidad física.

Lo que sigue es una recopilación de consejos prácticos y técnicas que facilitan los procesos de planificación espontáneos y naturales que propugno. Aunque tales sugerencias se basan todas en el sentido común, la mayoría de la gente no las sigue ni de lejos con la frecuencia con que podrían seguirlas. Llévalas a la práctica tan a menudo como puedas, en lugar de reservar tus ideas para las grandes reuniones formales.

¿QUÉ PROYECTOS DEBERÍAS ESTAR PLANIFICANDO?

La mayoría de los resultados que hemos identificado para tu lista Proyectos no necesitarán ningún tipo de planificación inicial, aparte de la que hagas en tu cabeza, rápida y naturalmente, para discurrir la acción siguiente acerca de ellos. La única planificación que se necesitaría para «Llevar el coche a revisión», por ejemplo, sería decidir buscar en Internet el taller más cercano y determinar una hora.

No obstante, hay dos tipos de proyectos que merecen al menos alguna especie de actividad planificadora: (1) aquellos que siguen reclamando tu atención aun después de que hayas decidido sus acciones siguientes, y (2) aquellos otros para los que se te acaban de ocurrir de manera específica ideas potencialmente útiles y otros pormenores de apoyo.

Skannat med CamScanner

El primer tipo —los proyectos de los que sabes que hay otras cosas relacionadas con ellos que tienen que decidirse y organizarse— necesitará un enfoque más minucioso que la mera identificación de una acción siguiente. Para los de esta clase, tendrás que hacer un uso más específico de una o más de las restantes cuatro fases del modelo de planificación natural: fin y principios, visión / resultados, lluvia de ideas y/u organización.

El segundo tipo —los proyectos para los que se te acaban de ocurrir unas ideas específicas cuando estabas en la playa, en el coche o en una reunión— necesita tener un lugar adecuado en el que se puedan capturar esas ideas concomitantes. Luego, puedan permanecer ahí para utilizarlas cuando sea necesario más adelante.

Proyectos que requieren acciones siguientes sobre la planificación

Es probable que en este momento se te ocurran a bote pronto algunos proyectos para los que quieres mayor objetivación, concreción y control. Así, quizá estés a punto de tener un reunión y sepas que tienes que elaborar el orden del día y los materiales para acudir a ella. O puede que acabes de heredar la tarea de coordinar el congreso anual de socios y tengas que organizarlo cuanto antes para poder empezar a delegar aspectos importantes. O bien tienes que pensar y ocuparte de la planificación de las próximas vacaciones con tu familia. Si no lo has hecho todavía, decide *ya* una acción siguiente que arrancará el proceso de planificación para cada uno de esos supuestos, e inclúyela en la lista de acciones correspondiente. A partir de ahí, sigue avanzando en las etapas de la planificación.

Etapas de planificación típicas

Los tipos más comunes de acciones dirigidas a la planificación consistirán en tu lluvia de ideas y organización, la convocatoria de reuniones y la recogida de información.

Lluvia de ideas. Algunos de los proyectos que reclaman tu atención en este momento necesitarán una forma de pensar más espontánea por tu parte; esto es especialmente cierto en el caso de aquellos para los que no tenías claro cuál sería la acción siguiente cuando tomaste la decisión. Estos deberían tener todos una acción siguiente, tales como «Elaborar ideas para X».

Así las cosas, tienes que decidir dónde y cómo quieres llevar a la práctica esa acción, a fin de saber en qué lista de acciones colocarla. ¿Te resulta mejor pensar de esta manera sentado al ordenador o anotando tus ideas en un papel? Yo puedo

Skannat med CamScanner

escoger uno u otro medio, dependiendo de lo que me dicte mi intuición. En mi caso, esta acción siguiente iría o a mi lista «En el ordenador» o a la de «Donde sea» (porque puedo trazar mapas mentales o tomar notas a vuela pluma donde quiera que esté, siempre que tenga bolígrafo y papel).

Organizar. Tal vez tengas algunos proyectos para los que ya hayas recopilado notas y diversos materiales de apoyo y solo necesites revisarlos o estructurarlos algo más. En este caso, tu acción siguiente podría ser «Organizar notas proyecto X». Si tienes que estar en tu oficina para hacerla (porque es ahí donde están los archivos, y no quieres pasearte con ellos por ahí), esa acción siguiente debería ir a tu lista «En la oficina». Si llevas las notas del proyecto contigo en una carpeta, o en algún dispositivo digital, entonces la acción «Organizar...» debería incluirse en una lista de acciones «Donde sea» si la vas a hacer a mano, o «En el ordenador» si vas a utilizar un procesador de textos o un programa de esquemas o una aplicación informática de presentación, mapas mentales o planificación de proyectos.

Uno de los principales obstáculos para la productividad empresarial (y familiar) es la falta de decisión de alguien sobre la necesidad de convocar una reunión, y con quién, para hacer avanzar algo.

Convocar reuniones. A menudo, el siguiente avance en el proceso de pensar un proyecto consiste en convocar una reunión con las personas que te gustaría que participaran en la sesión de lluvia de ideas y/o toma de decisiones. Esto suele conllevar el envío de un correo electrónico a todo el grupo o a un ayudante para que fije una fecha, o una llamada telefónica a la principal persona para concretar fecha y hora.

Recopilar información. Habrá ocasiones en que la siguiente tarea a la hora de pensar un proyecto es recopilar más información. Quizá tengas que hablar con alguien para que te dé su opinión («Llamar a Bill para recabar sus ideas sobre la reunión de directores»). O tal vez tengas que revisar los archivos de la conferencia del año pasado que acabas de heredar («Revisar carpetas Reunión Asociados»). O a lo mejor quieres navegar por la Red para hacerte una idea de lo que está ocurriendo «ahí fuera» en relación con un nuevo tema que estás analizando («Investigar becas universidad»).

Ideas fortuitas sobre proyectos

No te deshagas de ninguna idea relativa a un proyecto que pueda ser potencialmente útil. En muchas ocasiones, estando en un sitio que no tenga nada que ver

Skannat med CamScanner

con un proyecto, se te ocurrirá algo que no querrás olvidar. Te diriges en coche a una tienda, por ejemplo, y piensas en una manera fantástica de empezar la siguiente reunión de personal. O estás removiendo la salsa de los espaguetis en la cocina y se te ocurre que quizá deberías repartir unos bonitos bolsos de mano a los asistentes de la próxima conferencia. O estás viendo el informativo de la noche cuando de repente te acuerdas de otra persona clave que quizá deberías incluir en el consejo consultivo que estás organizando.

Aunque no sean específicamente acciones siguientes que puedas incluir directamente en tus listas de acciones, aun así hay que capturarlas y organizarlas en algún sitio que sea lógico. Como es natural, la herramienta imprescindible para estar seguro de que no se pierde nada es tu sistema de recopilación: la bandeja de entrada, bolígrafo y papel o teléfono inteligente. Tienes que guardar todas tus ideas hasta que decidas qué hacer con ellas más adelante.

HERRAMIENTAS Y ESTRUCTURAS DE APOYO PARA LAS IDEAS SOBRE LOS PROYECTOS

Con independencia de en qué nivel surjan las ideas sobre los proyectos, es importante tener siempre a mano unas buenas herramientas que te permitan capturarlas cuando se te ocurran. Una vez han sido capturadas, es útil tener acceso a ellas siempre que tengas que consultarlas.

Herramientas para pensar

Uno de los grandes secretos para tener ideas y aumentar tu productividad es utilizar el principio de que la función sigue a la forma, esto es: unas herramientas fantásticas pueden desencadenar buenas ideas. (He tenido algunas de mis ideas más productivas estudiando simplemente alguna nueva aplicación informática que creaba alguna manera divertida o interesante de generar o capturar información.)

> *La suerte alcanza a todo.*
> *Ten siempre el anzuelo echado;*
> *en el río que menos lo esperas*
> *habrá algo que pescar.*
>
> —OVIDIO

Si no vas a anotar nada ni introducirlo en un dispositivo digital, es sumamente difícil permanecer centrado en algo durante más de diez minutos, sobre todo si estás solo. Pero cuando utilizas herramientas físicas para mantener tus ideas sujetas y guardadas, puedes seguir ocupado en algo constructivo durante horas.

Skannat med CamScanner

Instrumentos de escritura

Ten siempre buenas herramientas de escritura a mano, y así nunca tendrás ninguna resistencia inconsciente a pensar porque no tengas con qué capturar tus ideas. Si no tengo con qué escribir o dónde teclear, sé que no estaré igual de a gusto avanzando en mis ideas acerca de proyectos y situaciones.

La función suele seguir a la forma. Procúrate un entorno para capturar las ideas, y estas surgirán cuando no sepas todavía que las tienes.

Por el contrario, otras veces mis ideas y planificación han sido fantásticas solo por poder disfrutar de la suavidad de mi estilográfica o pluma de gel al escribir. Quizá no seas tan aficionado a las herramientas de moda como yo, pero si lo eres, hazte un favor e invierte en instrumentos de escritura de calidad.

También te sugiero que tengas unos buenos bolígrafos o plumas en cada uno de los puestos donde probablemente debas de tomar nota: en tu(s) mesa(s), en la cocina y en los maletines, bolsos, carteras, bolsos y mochilas.

Papel y libretas

Además de los instrumentos de escritura, deberías tener siempre su equivalente funcional —libretas de hojas— a mano. Las de anillas con hojas perforadas son preferibles a las libretas compactas, porque podrás arrancar hojas con ideas y notas y ponerlas en tu bandeja de entrada hasta que puedas procesarlas. Asimismo, puede que encuentres práctico guardar algunos de tus primeros apuntes informales sobre mapas mentales y notas (originales o escaneados) en los archivos correspondientes. Las pistas manuscritas suelen contener pequeños recordatorios contextuales que con el tiempo se revelan valiosos.

¿Dónde tienes tu libreta de notas más próxima? Tenla más cerca todavía.

Pizarras de papel y pizarras

Si dispones de espacio, las pizarras y pizarras de papel o papelógrafos son unas herramientas de pensamiento muy prácticas para utilizar de vez en cuando. No solo te proporcionan espacio suficiente para anotar tus ideas, sino que también pueden ser útiles para que las conserves a la vista durante un tiempo, mientras maduras un asunto. Las pizarras son estupendas para tenerlas en una pared de tu oficina y en las salas de reuniones, y cuanto más grandes, mejor. Algunas empresas destinan paredes interiores enteras como superficies de escritura que

¿Cómo voy a saber lo que pienso antes de oír lo que digo?

—E. M. FOSTER

Skannat med CamScanner

se pueden borrar, promoviendo así la lluvia de ideas y las comunicaciones visuales ad hoc. Si tienes hijos, te recomiendo que instales una en sus dormitorios. (¡Ojalá hubiera crecido con el estímulo de poder tener todas las ideas que pudiera!) Asegúrate de tener siempre a mano suficientes rotuladores que funcionen; no hay nada que acalle más deprisa el pensamiento creativo que unas herramientas de escritura inservibles y secas.

Siempre que se junten dos o más personas para mantener una reunión, alguien debería empezar a escribir en algún sitio donde el/los otro(s) pueda(n) verlo. Aunque borres las ideas al cabo de unos minutos, el mero acto de escribirlas facilita el proceso de pensamiento constructivo como ninguna otra cosa. (En ocasiones, he encontrado sumamente práctico hacer diagramas y tomar notas informales en los manteles de papel o incluso en las servilletas de los restaurantes, si se tercia que no lleve encima mi libreta.)

Pensar con tus herramientas digitales

Muchas veces me gusta pensar frente a mi portátil (y, con menos frecuencia, mi tableta), mientras utilizo las aplicaciones de tratamiento de texto, mapas mentales, resúmenes, presentación u hojas de cálculo. Hay tantas cosas que podría querer hacer más tarde con mis propias ideas, que es fantástico tenerlas ya en algún formato digital para, a posteriori, editarlas y copiar y pegarlas en otras aplicaciones diferentes. Una vez que enciendo el ordenador y tengo la pantalla lista delante de mí, descubro que empiezan a brotarme automáticamente las ideas. Esta es otra buena razón para que te asegures de que tu habilidad como mecanógrafo sea suficiente para conseguir al menos que tu trabajo con el ordenador sea fácil, cuando no francamente entretenido.

Al igual que las pizarras más grandes promueven los intercambios creativos y unos horizontes más amplios de pensamiento, me parece que disponer de más pantallas de ordenador y más grandes proporcionan la misma utilidad. A medida que el mundo de la tecnología móvil y digital se ha ido imponiendo rápidamente, la gente se ha decantado de manera espectacular por la utilización de dispositivos cada vez más pequeños, por su eficacia y facilidad de consulta. Sin embargo, mi opinión a este respecto es que los teléfonos inteligentes y aparatos similares son valiosos para la ejecución de los *resultados* de las ideas, no para la generación del pensamiento creativo.* Para esto, al menos en mi caso, necesito *más* espacio, no menos.

---

*Una fantástica utilidad de las cámaras de los teléfonos inteligentes es la de hacer fotos de las ideas plasmadas en las pizarras y papelógrafos, de manera que se puedan borrar para plasmar nuevas lluvias de ideas y se pueda devolver los resultados a los asistentes para que los utilicen a su conveniencia.

Skannat med CamScanner

Las estructuras de apoyo

Además de tener buenas herramientas a mano en todas partes, es útil disponer de formatos accesibles en los que poder capturar las ideas de los proyectos. De la misma forma que tener delante un buen bolígrafo y papel respalda la lluvia de ideas, disponer de buenas herramientas y lugares para organizar los detalles de los proyectos facilita la planificación más lineal que requieren muchos de ellos.

Tantas carpetas archivadoras y hojas sueltas como sean necesarias

Tener a mano un buen sistema de archivo de referencia general fácil de utilizar, no es solo esencial para gestionar el proceso general del flujo de trabajo, sino también sumamente práctico para ayudar a pensar los proyectos. A menudo, es una información relevante, o unas notas, o diversos materiales los que desencadenan un proyecto, razón por la cual deberás crear una carpeta para un tema en cuanto tengas algo que meter en ella. Si tu sistema de archivo es demasiado formal (o inexistente), probablemente pasarás por alto muchas oportunidades para prestarle atención a un proyecto todo lo pronto que debieras. En cuanto vuelvas de esa primera reunión con las notas iniciales que has tomado sobre un tema que acaba de aparecer en el horizonte, abre una carpeta y guárdalas dentro inmediatamente (después de que hayas extraído de ellas las acciones siguientes, por supuesto).

> Si no tienes un buen sistema para almacenar las malas ideas, probablemente tampoco tengas uno para guardar las buenas.

Muchas veces, mientras asesoro a mis clientes, descubro que el mero acto de crear una carpeta para un tema en la que podamos organizar las notas aleatorias y los materiales potencialmente pertinentes, les confiere una sensación de control mucho mayor. Es una manera de que las «abarquen» física, visible y psicológicamente.

Si te gusta trabajar con una libreta de anillas o un dietario, es conveniente que tengas una reserva de papel para notas o papel cuadriculado a fin de que dediques una hoja a un tema o proyecto cuando surja. Aunque es posible que más adelante algunos proyectos merezcan una sección o incluso toda una libreta para ellos solos, no empieces de esa manera. Por otro lado, la mayoría de tus proyectos tal vez solo necesiten una página o dos para conservar las pocas ideas que merecerán un seguimiento.

Skannat med CamScanner

Soporte papel frente a soporte digital

Para aquellos que se han ido aficionando progresivamente a la tecnología digital, resulta tentador eliminar el papel por completo. En teoría, eso no debería representar ningún problema, habida cuenta de todas las herramientas digitales de anotación, escaneo y reconocimiento de caracteres disponibles. En la práctica, sin embargo, el papel sigue teniendo una gran importancia para la mayoría de nosotros. Las notas manuscritas no van a desaparecer, y no lo van a hacer por múltiples razones, la menor de las cuales no es la universalidad de las herramientas y la variedad disponible de representaciones gráficas. Solemos pensar de manera diferente cuando nos expresamos con un equipo distinto, y muchas personas son de la opinión de que escribir y dibujar a mano ofrece una paleta más amplia de ideas.

Asimismo, los materiales en soporte papel permiten que se nos recuerde la información, las relaciones y las perspectivas con mayor inmediatez que lo que podamos ver en un momento dado en la pantalla de un ordenador. Personalmente, conozco a muchas personas expertas en la tecnología digital que han vuelto a los dietarios y libretas porque les parecen más fáciles de utilizar para coordinar sus ideas y recordatorios. Habrá muchas ocasiones en que imprimiré documentación relativa a una persona, proyecto o tema, que luego guardaré en una carpeta física para utilizarla en una reunión o en mis escritos e investigaciones. Aunque buena parte de ese papel acabará reciclándose y la información actualizada regresará a una base digital, en el ínterin los materiales físicos cumplen una función de la que el ordenador por sí solo sigue siendo incapaz.

Sin duda seguirá apareciendo tecnología digital que contribuirá enormemente al pensamiento, la planificación y el apoyo a la toma de decisiones en aspectos que los materiales y herramientas escasamente tecnológicos no pueden. Pero hasta que algo mejor pueda reemplazar a las plumas, libretas, pósits, carpetas físicas y documentos impresos, todo esto seguirá teniendo que cumplir alguna función en tu sistema de gestión personal coordinado.*

Herramientas informáticas

Todavía me queda por descubrir una herramienta de gestión de proyectos perfecta. La diversidad de aplicaciones que pretenden servir para esa función suelen ser o demasiado potentes o excesivamente simplistas para lo que la mayoría tenemos

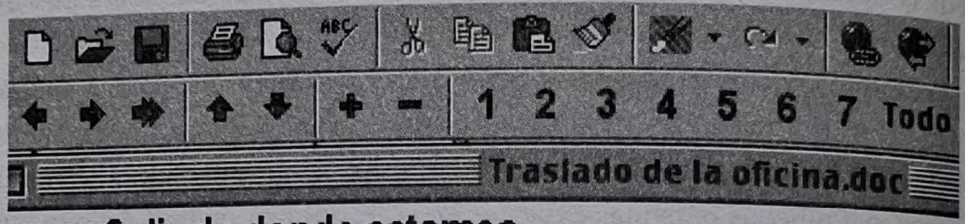
---

* ¿Y si se acabara de inventar el papel? ¡Caray! ¿Algo que te permite tener un mapa visual de tu información digital, que puedes manipular y transmitir física y visualmente? ¿Y algo que es capaz de capturar, facilitar y compartir el pensamiento creativo, sin pilas ni electricidad? ¡Caray!

Skannat med CamScanner

que gestionar. Como ya he observado, nunca he visto dos proyectos que necesiten la misma cantidad de detalles y nivel de estructuración para ser controlados, así que sería difícil crear alguna aplicación que sirviera para la mayoría. El resto de nosotros normalmente nos contentamos con partes de aplicaciones más informales que se adaptan a nuestros proyectos.

Dicho esto, existen múltiples clases de herramientas digitales que pueden ser sumamente útiles. La mayoría de los profesionales conocen bien los programas de tratamiento de textos, las hojas de cálculo y los programas de presentación, algunos de los cuales podrían ser una manera óptima de estructurar la planificación de proyectos o de partes de estos, sobre todo una vez que han sido tratadas las fases del propósito, la visión y la lluvia de ideas.



- **Salir de donde estamos**
  - ***Depurar y limpiar***
  - ***Empaquetar***
    - Mover suministros
      - **Cajas**
      - **Carros**
      - **Cinta**
      - **Papel**
    - Listado
- **Nueva ubicación**
  - ***Distribución***
  - ***Cableado***
  - ***Aparcamiento***
  - ***Iluminación***
  - ***Seguridad***
- **Creación nueva oficina**
  - ***Armarios***
  - ***Situación de los escritorios***
  - ***Equipamiento***
    - Ordenadores
      - **Conexiones**
  - ***Teléfonos***
  - ***Fax***
- **Otros cambios**
  - ***Suministros de papel y sobres***

ESQUEMA DIGITAL

Skannat med CamScanner

Los dos tipos de programas informáticos que se utilizan más a menudo para la planificación informal y la lluvia de ideas son las aplicaciones de mapas mentales y esquemas. Por mi parte, para la mayoría de los proyectos utilizo una herramienta de mapas mentales que por un lado me permite centrarme en la lluvia de ideas, y, por otro, capturar las ideas fortuitas ad hoc sobre los proyectos a medida que se me ocurren. En la mayoría de los casos, el propio mapa mental definitivo me proporciona toda la organización que necesito para sentirme a gusto por tener el proyecto bajo control.

Otra opción para la lluvia de ideas son los programas de esquemas, que permiten la creación de títulos y subtítulos con un nivel de detalle extenso o limitado. La mayoría de los buenos programas de tratamiento de textos también proporcionan esa función. Lo bueno que tienen estos programas es que pueden ocuparse de un amplio abanico de complejidades: desde los apartados más sencillos sobre la organización de una fiesta, hasta la creación de toda la estructura de un libro que estés escribiendo. Aunque los programas de esquemas y los procesadores de textos suelen servir de apoyo a un pensamiento más estructurado, gracias a la facilidad para copiar, pegar y remodelar los textos en el mundo digital, aun así permiten un desarrollo considerable del pensamiento creativo.

En el extremo superior del espectro se sitúan los programas informáticos complejos de gestión de proyectos. Los profesionales y empresas con unas necesidades muy concretas que requieren el rigor y nivel de detalle con que actúan estas aplicaciones, por lo general ya tienen y utilizan estas herramientas, a fin de poder funcionar. Y en la mayoría de los casos, se suelen adaptar a los proyectos específicos de la empresa. Se trata de los mismos programas informáticos utilizados para enviar las sondas a Marte, coordinar la construcción de edificios y entregar aviones y productos farmacéuticos.

En el extremo inferior de la escala de la gestión digital de proyectos se sitúa la relación de ideas que hagas en la sección Notas dentro de un epígrafe Tareas, o la utilización de un programa informático genérico de organización o anotación para hacer una nota para un proyecto con sus ideas relacionadas.

Si eres un entendido en informática, seguro que utilizarás varias de esas modalidades para elaborar y capturar los planes de proyectos y el material concomitante. Asegúrate de que te resultan cómodas las aplicaciones, para que puedas centrarte más en las ideas sobre tus proyectos que en los programas informáticos. También cae en el ámbito de tu responsabilidad realizar revisiones y actualizaciones regulares del contenido, donde quiera que esté, expurgándolo y reorganizándolo de manera permanente para mantenerlo al día. Recuerda que el ordenador es un pequeño agujero negro y que a medida que su capacidad de memoria y almacenamiento siga ampliándose y continúen proliferando nuevas

Skannat med CamScanner

y estupendas aplicaciones para diferentes aspectos de esta función, cada vez será más fácil guardarlo *todo* y luego perder la orientación coordinada de tus asuntos activos.

¿CÓMO APLICO TODO ESTO A MI MUNDO?

Así como tu lista Acciones siguientes tiene que ser actualizada, también pasa lo mismo con la lista Proyectos. Una vez lo hagas, date un tiempo —lo ideal, entre una y tres horas— para pensar verticalmente en la mayor cantidad de proyectos posibles.

Limpia la mesa, crea un entorno y consigue algunas ideas creativas para los proyectos. En cuanto lo hagas, estarás muy por delante de la mayoría de la gente.

Como mínimo, ahora mismo o bien lo antes posible, escoge aquellos pocos proyectos que más reclaman tu atención o interés en este momento preciso y dedica algún tiempo a meditarlos, reunirlos y organizarlos, utilizando para ello cualesquiera herramientas que se te antojen más adecuadas.

Céntrate en cada uno de ellos de uno en uno y de manera descendente. Cuando termines, pregúntate: «¿Qué pasa con esto que quiero conocer, capturar o recordar?»

Es posible que solo quieras hacer un mapa mental de algunas ideas en un trozo de papel, abrir una carpeta y meter el papel dentro. O puede que se te ocurra algún sencillo epígrafe para adjuntarlo como una nota a tu dietario móvil/digital. O puedes crear un documento en tu procesador de texto y empezar a trazar un esquema en él.

Que nuestras preocupaciones por adelantado se conviertan en nuestro pensamiento y planificación por adelantado.

—WINSTON CHURCHILL

El secreto estriba en sentirte cómodo teniendo y utilizando tus ideas. Y en adquirir el hábito de centrar tu energía de manera constructiva en los resultados deseados y los ciclos abiertos antes de que tengas que hacerlo *por obligación*.

Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner

11

El poder del hábito de capturar

Estas sencillas técnicas y modelos encierran en sí mucho más de lo que parece a primera vista. De hecho, proporcionan un método sistemático para mantener a tu mente libre de distracciones, lo que te garantiza un elevado nivel de eficiencia y eficacia en el trabajo. En sí mismo, eso sería suficiente razón para aplicar estos sistemas.

Pero hay repercusiones aún mayores por lo que respecta a los principios fundamentales que entran en juego aquí. Lo que sigue en los próximos tres capítulos es el relato de mi experiencia a lo largo de los últimos treinta años, de los efectos más sutiles y con frecuencia más profundos que pueden derivarse de la ejecución de estos principios básicos. Los resultados a largo plazo pueden influirte como individuo de manera trascendental, pero también repercutir positivamente en las culturas institucionales de mayor envergadura.

> Demostrar integridad en la gestión de los acuerdos internos y externos mejora al máximo todas tus relaciones.

Cuando las personas con las que colaboras se dan cuenta de que indefectiblemente recibes, procesas y organizas de manera perfecta los diálogos y acuerdos que tienen contigo, empiezan a confiar en ti de una manera extraordinaria. Y lo que es más importante, incorporas un grado de desenvoltura en tu compromiso con el mundo que no se paga con dinero. Tal es el poder de capturar los recordatorios para todo aquello que esté incompleto o sin procesar en tu vida. Todo lo cual mejora sobremanera tu bienestar mental y aumenta la calidad de tus comunicaciones y relaciones, así personales como profesionales.

Y cuando las organizaciones creen en, y refuerzan, este sistema óptimo de no permitir que algo se escape por un problema de comunicación, en el que todo el mundo es responsable de las acciones resultantes, y los compromisos se clarifican y siguen por las personas adecuadas, esto puede aumentar notablemente la productividad empresarial de paso que reduce su tensión.

Skannat med CamScanner

EL BENEFICIO PERSONAL

¿Qué experimentaste al realizar la actividad de recopilar y descargar? La mayoría de las personas dicen que lo pasaron muy mal y a la vez muy bien. ¿Cómo puede ser esto?

Si eres como la mayoría de las personas que llegan al final del proceso de captura, es probable que te sintieras en cierto modo angustiado. Términos tan descriptivos como *abrumado, pánico, frustración, agotamiento* y hasta *asco* suelen surgir cuando les pido a los participantes de un seminario que describan sus emociones después de haber pasado por una versión menor de este procedimiento. ¿Y crees que hay algo en ese montón que hayas aplazado? Si es así, has asociado la culpa automáticamente al hecho: «Podría, debería, tendría que haber hecho eso antes».

Y, al mismo tiempo, ¿experimentaste alguna sensación de liberación, alivio, o control mientras ejecutabas el método? Lo cierto es que la mayoría de la gente dice que sí. ¿Cómo puede pasar eso? Que se presenten unos estados emocionales absolutamente contrapuestos cuando estás haciendo un sencillo ejercicio y casi al mismo tiempo: angustia y alivio; agobio y sensación de control. ¿Qué está pasando aquí?

Cuando comprendas cuál es la fuente de tus sentimientos negativos sobre todos tus «asuntos», descubrirás, como hice yo, la manera de deshacerte de ellos. Y si experimentaste algún sentimiento positivo por reunir tus asuntos, en realidad empezaste el proceso de eliminar tú mismo la negatividad.

El origen de los sentimientos negativos

¿De dónde provienen nuestros sentimientos no tan buenos? ¿De hacer demasiadas cosas? No, siempre hay demasiado que hacer. Si te sintieras mal simplemente porque tienes más cosas que hacer que las que puedes despachar, jamás te librarías de esos sentimientos. Tener demasiado que hacer no es la fuente de los sentimientos negativos; estos provienen de un lugar distinto.

La angustia y el sentimiento de culpa no proceden de tener demasiado que hacer; son el resultado automático de incumplir los acuerdos contigo mismo.

¿Cómo te sentiste cuando alguien incumplió un acuerdo que tenía contigo, después de decirte que se reuniría contigo el jueves a las cuatro de la tarde y llegado el momento no apareció ni llamó? Frustrado, supongo. El precio que la gente paga cuando incumple un acuerdo en el mundo es la desintegración de la confianza en la relación, una consecuencia negativa que es automática.

Skannat med CamScanner

Pero ¿qué son todas esas cosas que tienes en la bandeja de entrada? Acuerdos a los que has llegado, o que al menos has aceptado, contigo mismo, cosas de las que de una manera u otra te has dicho que deberías ocuparte como fuera. Tus sentimientos negativos son lisa y llanamente el resultado de incumplir tales acuerdos, los síntomas de la desintegración de la confianza en ti mismo. Si te ordenas diseñar un plan estratégico, cuando no lo haces te sientes mal. Ordénate organizarte, y si no lo haces, bienvenidas sean la culpa y la frustración. Decide pasar más tiempo con tus hijos, y entonces no lo hagas... ¡y *voilà*! La ansiedad y el agobio.

¿Cómo evitar incumplir los acuerdos contigo mismo?

Si los sentimientos negativos provienen de los acuerdos incumplidos, tienes tres opciones para ocuparte de ellos y eliminar las consecuencias negativas:

- No llegues al acuerdo.
- Cumple el acuerdo.
- Renegocia el acuerdo.

Cualquiera de estas opciones puede funcionar para deshacerse de los sentimientos desagradables.

No llegues al acuerdo

Seguramente te resultará bastante agradable coger un puñado de tus viejos asuntos, decidir que no ibas a hacer nada con ellos y destruirlos, reciclarlos y tirarlos a la basura. Una manera de tratar un incumplimiento en tu mundo es decir simplemente ¡no!

Te tranquilizarías un montón si simplemente rebajaras tus exigencias. Si no te preocuparas tanto por que las cosas estuvieran a un cierto nivel —tu paternidad, el sistema escolar, la moral de tu equipo, el código del programa informático— tendrías menos cosas que hacer o a las que prestar atención.*

---

*En el mundo de la autoayuda ha adquirido preponderancia la idea de que centrarse en tus valores simplificará tu vida. Yo mantengo lo contrario: la cantidad abrumadora de cosas que la gente tiene que hacer deriva de sus valores. Los valores son unos elementos esenciales para establecer el significado, la orientación y la toma de decisiones. Pero no te engañes: cuanto más te centres en ellos, probablemente habrá más cosas sobre las que asumirás la responsabilidad de realizar una acción. Tus valores te facilitan tomar decisiones, pero no pienses que te simplificarán las cosas.

Skannat med CamScanner

Pero dudo que vayas a rebajar tus exigencias. Aunque una vez que entiendas realmente las consecuencias, es probable que establezcas menos acuerdos. Yo sé que lo hice. Acostumbraba a llegar a muchos acuerdos, solo para lograr la aprobación de los demás. Cuando me percaté del precio que pagaba al final por no cumplir esos acuerdos, tomé mayor conciencia de los que hacía. Un ejecutivo del sector de los seguros con el que trabajé, describió el principal beneficio que obtuvo de aplicar este sistema de esta manera: «Antes le decía a todo el mundo: "Claro que lo haré", porque no sabía cuánto tenía que hacer realmente. Ahora que tengo el inventario limpio y completo, para conservar mi integridad tengo que decir: "No, no puedo hacer eso, lo siento". Lo asombroso es que en lugar de enfadarse con mi negativa, lo que les impresiona a todos es mi disciplina».

Llevar un inventario completo y objetivo de tu trabajo, y revisarlo de manera regular, hace mucho más fácil decir no con integridad.

Otro cliente, un empresario del sector de la asesoría personal, me contó hace poco que hacer un inventario de su trabajo había eliminado de su vida una dosis considerable de preocupaciones y tensión. La disciplina de poner todo lo que reclamaba su atención en su bandeja de entrada, hizo que reconsiderase lo que realmente quería hacer sobre cualquier cosa. Si no estaba dispuesto a poner una nota sobre lo que fuera en las «entradas», ¡lo dejaba pasar!

Me parece que esta forma de pensar es muy madura. Una de las mejores cosas de todo este método es que cuando asumes de verdad la responsabilidad de capturar y seguir lo que tienes en la cabeza, te lo pensarás dos veces antes de adquirir compromisos internos que realmente no necesites o no quieras asumir. En los muchos años que llevo trabajando con la gente para ayudarla a aclarar y actualizar su lista de proyectos, todas y cada una de las personas han decidido que no valía la pena hacer algo que creían haber adquirido el compromiso de hacer. No ser consciente de todo lo que tienes que hacer se parece mucho a tener una tarjeta de crédito de la que ignoras el saldo y el límite: es mucho más fácil quedarse en números rojos.

Cumple el acuerdo

Como es natural, otra manera de librarse de los sentimientos negativos en relación con tus cosas es la de terminarlos y poderlos tachar como realizados. La realidad es que te encanta *hacer* cosas, siempre que a cambio obtengas la sensación de que has terminado algo. Si has empezado a llevar a cabo las acciones que duran menos de dos minutos en cuanto te salen al camino, estoy seguro de que puedes dar testimonio del beneficio psicológico que eso entraña. La mayoría de mis clientes se sienten de maravilla tras un par de horas de procesar sus montones, simplemen-

Skannat med CamScanner

te por la cantidad de cosas que han llevado a cabo utilizando la regla de los dos minutos.

Puede que una de las mejores formas de pasar los fines de semana sea liquidando un montón de pequeños recados y tareas que se te hayan ido acumulando en casa y en tu vida personal. Cuando capturas todos los ciclos abiertos, grandes y pequeños, y los ves delante de ti en una lista, indefectiblemente una parte de ti se sentirá inspirada (o creativamente asqueada o lo bastante intimidada) para cepillártelos de la lista.

> *Deja la tensión de lo que estás haciendo y disfruta de la paz de lo que has hecho.*
>
> —JULIA LOUISE WOODRUFF

Todos parecemos estar hambrientos de triunfos, y es estupendo saciar esa hambre encomendándote tareas factibles que puedas empezar y terminar con facilidad ¿Alguna vez has llevado a cabo algo que no estaba inicialmente en una lista, de manera que lo anotaste y lo tachaste después? Entonces ya sabes a qué me refiero.

Pero hay una cuestión más. ¿Cómo te sentirías si tuvieras tu lista y tu montón completa y satisfactoriamente liquidados? Probablemente estarías pegando tales botes que rebotarías contra el techo, pletórico de energía creativa. Naturalmente, ¿imaginas qué tendrías al cabo de tres días (cuando no de tres minutos)? Exacto: otra lista, y probablemente aún más grande, con más cosas posiblemente abrumadoras. Te sentirías tan bien habiendo liquidado todos tus asuntos, que probablemente emprenderías la realización de cosas más grandes y ambiciosas.

Y la cosa no para ahí. Si tienes un jefe (o una junta directiva), ¿qué crees que van a hacer en cuanto se percaten del alto grado de competencia y productividad que estás demostrando? Exacto, otra vez: te darán más cosas que hacer. Esta es la ironía del desarrollo profesional: cuanto mejor trabajes, mejor *deberías* trabajar.

Así pues, y dado que no vas a rebajar de manera significativa tus exigencias ni a dejar de inventar más cosas que hacer, lo mejor es que te sientas a gusto con la tercera opción si quieres evitar el estrés.

Renegocia el acuerdo

Supón que te hubiera dicho que me reuniría contigo el jueves a las cuatro de la tarde, pero que después de concertar la cita mi mundo cambiara. Ahora, teniendo en cuenta mis nuevas prioridades, decido que no me voy a reunir contigo el jueves a las cuatro. Pero en lugar de limitarme a no aparecer, ¿qué debería hacer para mantener la integridad de la relación? Correcto: llamarte y cambiar el acuerdo. Un acuerdo renegociado no es un acuerdo incumplido.

¿Comprendes ya por qué sacar todos tus asuntos de tu cabeza y ponerlos delante de ti te hace sentir mejor? Porque automáticamente renegocias tus acuer-

Skannat med CamScanner

dos contigo mismo en cuanto los miras, piensas en ellos, y o bien decides sobre ellos en ese preciso momento o dices: «No, ahora no». He aquí el problema: es imposible renegociar los acuerdos contigo mismo que no recuerdas haber contraído.

El hecho de que no recuerdes haber contraído un acuerdo contigo mismo no significa que no te sigas considerando responsable de él. Pregúntale a cualquier psicólogo qué sentido del pasado y el futuro tiene esa parte de tu psiquismo, esa que almacenaba la lista que vaciaste: ninguno. Ahí dentro todo es presente. Y eso significa que en cuanto te digas que deberías hacer algo, si solo lo archivas en tu memoria a corto plazo, esa parte de ti cree *permanentemente* que deberías estar haciéndolo. Y *eso* también significa que en cuanto te asignes dos cosas que hacer y las archives solo en tu cabeza, generes automática e instantáneamente tensión y fracaso, porque no puedes hacer las dos al mismo tiempo, y esa parte de tu mente (aparentemente importante) seguirá considerándote responsable.

Es el acto de perdonar lo que abre la única vía posible a pensar de manera creativa en el futuro.

—PADRE DESMOND WILSON

Si eres como la mayoría de las personas, es posible que tengas alguna zona de almacenamiento, puede que un sótano que hace algún tiempo (¡puede incluso que hace diez años!) te conminaste a limpiar y organizar. Si es así, hay una parte de ti que probablemente piense que deberías haber estado limpiando tu sótano veinticuatro horas al día durante los últimos diez años. ¡Con razón anda la gente tan cansada! ¿Y no has oído esa vocecilla procedente de tu comité mental cada vez que pasas por allí? «¿Por qué pasamos por delante sin hacer nada? ¿No se supone que tendríamos que estar limpiándolo?» Y puesto que no soportas el lloriqueo de esa parte tuya tan molesta, ni siquiera entras ya en esa parte de tu casa si lo puedes evitar. Pues bien, si quieres acallar esa voz, tienes tres opciones para ocuparte del acuerdo que contrajiste contigo mismo.

Voy a ser muy sincero respecto a esto. Según parece, hay una parte de tu conciencia que no ve la diferencia entre un acuerdo para limpiar el sótano y un acuerdo sobre la compra de una empresa o para mejorar tu economía personal. Ahí dentro, son solo acuerdos, cumplidos o incumplidos. Así que si guardas algo solo internamente, en cada momento será un acuerdo incumplido si no sigues adelante con él.

Una divergencia radical con la gestión tradicional del tiempo

Este método es considerablemente distinto de los de la enseñanza de la gestión tradicional del tiempo. La mayoría de esos modelos te dejan con la impresión de

Skannat med CamScanner

que si algo que te ordenas hacer no es tan importante, no vale la pena hacerle un seguimiento, gestionarlo o despacharlo. Pero según mi experiencia esto es inexacto, al menos desde el punto de vista de la forma de actuar de nuestra parte menos consciente. Ahora bien, *así* es como opera nuestra mente consciente, así que a todos los acuerdos ha de llegarse de forma consciente. Esto significa que el acuerdo debe ser capturado, clarificado y revisado objetiva y regularmente con plena conciencia, de manera que puedas ponerlo en su sitio dentro del ámbito de tu propia gestión personal. Si esto no ocurre, lo cierto es que te acabará consumiendo más energía interna de la que se merece.

Mi experiencia me dice que todo lo que guardas solo en tu cabeza acabará siendo objeto de más atención, o menos, de la que se merece. La razón para recopilarlo todo no es que todo sea igual de importante; es porque *no* lo es. Los incumplimientos no capturados terminan siendo de una uniformidad aburrida en el sentido de la presión que generan y la atención que acaparan.

¿Cuánto es necesario capturar?

Reunir cualquier cosa que todavía no hayas capturado te hará sentir mejor. Cuando te digas a ti mismo: «Ah, sí, la próxima vez que vaya al súper tengo que comprar mantequilla» y lo anotes en tu lista Supermercado, te sentirás mejor. Y cuando recuerdes: «Tengo que llamar a mi asesor financiero en relación con el fideicomiso» y lo anotes en algún lugar donde sepas que lo verás cuando dispongas de tiempo y un teléfono, te sentirás mejor. Pero la diferencia es de años luz cuando sabes que lo has capturado *todo*.

> Cuando lo único que esté en tu mente sea lo único que esté en tu mente, serás «plenamente consciente» y estarás en tu «zona» sin distinguir entre trabajo y diversión.

¿Cuándo sabrás cuánto te has dejado en la cabeza sin capturar? Solo cuando no haya quedado nada. Si alguna parte de ti es consciente, siquiera sea vagamente, de que no lo tienes todo, en realidad no podrás saber qué porcentaje has recopilado. ¿Cómo sabrás cuándo no queda nada? Cuando no haya nada más en tu mente que surja como recordatorio.

Esto no significa que tu mente se quede vacía. Si estás consciente, tu mente siempre estará centrada en algo, aunque si está centrada solo en una cosa cada vez, sin que haya distracciones, tú estarás en tu «zona».

Lo que te sugiero es que utilices tu mente para *meditar sobre* las cosas y no para pensar en ellas. Lo que quieres es aumentar el valor de los proyectos y situaciones mientras reflexionas sobre ellos, no generar tensión recordándote sin más que existen y que tienes que hacer algo en relación con ellos. Para ser plena-

Skannat med CamScanner

mente consciente de ese lugar más productivo, tendrás que capturarlo todo. Entrenarte para reconocer y descargar hasta los acuerdos más nimios a medida que los creas en tu cabeza, requiere concentración y un cambio de hábitos. Ejecutar lo más ampliamente que puedas el proceso de captura, y luego incorporar la conducta de reunir todas las cosas nuevas a medida que van apareciendo, será más fortalecedor y productivo de lo que eres capaz de imaginar.

CUANDO LAS RELACIONES Y LAS ORGANIZACIONES TIENEN EL HÁBITO DE CAPTURAR

¿Qué sucede cuando se puede confiar en que todos los integrantes de un equipo —en el matrimonio, en un departamento, en una plantilla, en la familia, en una empresa— no pasan nada por alto? Con franqueza, una vez que has conseguido eso, apenas pensarás ya en si la gente no está haciendo bien su trabajo; tendrás cosas mucho mejores y más importantes en las que ocupar tu atención.

Pero si los fallos en la comunicación siguen siendo un problema, es probable que se genere cierta frustración y un nerviosismo general en las relaciones o en la cultura de la organización. La mayoría de las personas sienten que si no están pendientes a todas horas de las cosas, estas podrían desaparecer dentro del sistema y luego explotar en cualquier momento. No se dan cuenta de que sienten esto porque llevan tanto tiempo en esa situación que se relacionan con ella como si fuera una ley inalterable, como la de la gravedad. Y esto no tiene por qué ser así.

Tener que achicar el agua en una barca agujereada debilita tu capacidad para guiarla y hacerla avanzar.

Llevo años observando esto: buenas personas que acceden a mi entorno sin haber adoptado estas conductas y que se encuentran tan fuera de lugar como un pulpo en un ascensor. Como llevo viviendo ya treinta años con las normas de una cabeza despejada y unas bandejas de entrada con unos límites claros y definidos, cuando veo una nota sin procesar en la bandeja de entrada de alguien, o cuando esta misma persona dice en una conversación: «Sí, lo haré», pero no captura lo que quiera que sea de ninguna manera, salta la alarma. En mi mundo esta es una conducta inaceptable; hay muchas más cosas importantes que resolver que preocuparse de las goteras del sistema.

Tengo que confiar en que cualquier petición o información relevante que incluya en un correo electrónico, mensaje de voz, conversación o nota escrita llegará al sistema de la otra persona, será procesada y organizada cuanto antes y quedará a su disposición para que la revise como una posible acción. Si el receptor gestiona los mensajes de voz pero no el correo electrónico y el papel, ahora

Skannat med CamScanner

se me ha inmovilizado y solo puedo utilizar el medio en el que esa persona confía. Esta debería ser una conducta inaceptable en cualquier organización a la que le preocupe que las cosas se produzcan con el mínimo esfuerzo posible.

Cuando se hace necesario un cambio, tiene que haber una confianza plena en que las iniciativas para lograr ese cambio van a ser tratadas de la manera adecuada. En última instancia, cualquier sistema entero será tan bueno como su eslabón más débil, y ese talón de Aquiles suele ser una persona clave con la sensibilidad atrofiada para las comunicaciones dentro del sistema.

Esto es algo que observo especialmente cuando me doy una vuelta por empresas en las que las bandejas de entrada o no existen o están atestadas y a todas luces sin procesar desde hace mucho tiempo. Estas culturas suelen padecer una grave «interruptitis» porque no pueden confiar en la introducción de las comunicaciones en el sistema. Me encuentro con ejecutivos cuyos calendarios están terriblemente saturados pero que, cuando empiezan a responder puntualmente a sus correos electrónicos, experimentan un espectacular alivio de tanta presión. Cuando sus empleados y otras personas reciben lo que necesitan por lo que hace a las respuestas y decisiones apropiadas a través de ese medio virtual, dejan de necesitar ya los momentos personales que anteriormente trataban de conseguir con las reuniones.

En las organizaciones que cuentan con sistemas sólidos basados en las poco tecnológicas comunicaciones en papel, la claridad es palpable; ni siquiera es una preocupación consciente, y todos tienen la atención más centrada. Otro tanto sucede con las familias que han instalado bandejas de entradas: para los padres, los hijos, la niñera, la asistenta o cualquiera con quien los miembros de la familia tengan un trato frecuente. La gente suele hacer una mueca cuando les cuento que mi esposa y yo ponemos las cosas en la bandeja de entrada del otro, incluso cuando estamos sentados uno al lado del otro; les suena a frío y mecánico. Aparte de ser un acto de cortesía encaminado a evitar interrumpir el trabajo que esté haciendo el otro, el método en realidad fomenta el afecto y la libertad entre nosotros, porque las cosas mecánicas son tratadas en el sistema, en lugar de ocupar la atención que dedicamos a nuestra relación.

Por desgracia, uno no puede imponer leyes a los sistemas personales. Todos debemos tener nuestra propia manera de ocuparnos de lo que tenemos que ocuparnos. Ahora bien, uno puede hacer responsable a la gente de los resultados y de hacer el seguimiento y gestionar todo lo que le salga al paso. Y se le puede dar la información contenida en este libro. Al menos, luego no tendrá excusa para dejar que se le pasen las cosas por alto.

Las organizaciones deben crear una cultura en la que sea aceptable que todo el mundo tenga más cosas que las que pueda hacer, y en la que sea sabio renegociar los acuerdos sobre lo que no está haciendo cada uno.

Skannat med CamScanner

Esto no significa que cualquiera tenga que hacerlo todo. Confío en haber descrito la manera de relacionarse con nuestro mundo basado en el conocimiento, que ofrece margen para que todos tengan muchas más cosas que las que pueden hacer. La cuestión esencial radicará en facilitar el proceso de renegociación permanente con todos los implicados, de manera que se sientan bien con lo que *no* están haciendo. Este es el verdadero trabajo del conocimiento a un nivel más sofisticado. Pero no hay que confiar mucho en llegar ahí sin tener en funcionamiento unos sistemas de captura a prueba de balas. Recuerda: no puedes renegociar un acuerdo contigo mismo que no recuerdes haber alcanzado. Y, sin duda, no puedes renegociar los acuerdos con los demás a los que tú y ellos les hayáis perdido la pista.

Cuando los grupos de personas adoptan colectivamente la norma de capturar el cien por cien de las cosas, disponen de un buen barco para navegar. Esto no significa que estén siguiendo el rumbo correcto o ni siquiera que estén en el barco adecuado; solo significa que ese en el que están, en el rumbo que sigue, navega con la energía más eficaz de la que dispone.

Skannat med CamScanner

12

El poder de la decisión sobre la acción siguiente

Me he impuesto la misión personal de convertir en parte de nuestro proceso de pensamiento global la pregunta: «¿Cuál es la acción siguiente?» Me imagino un mundo en el que ninguna reunión o debate tendrá fin ni cesará ninguna colaboración sin que haya un indicio claro de si es o no necesario llevar a cabo alguna acción, y en el supuesto de que lo sea, en qué consistirá o, al menos, a quién le compete llevarla a cabo. Me imagino unas organizaciones que implanten la norma de que cualquier cosa que llegue al conocimiento de alguien sea evaluada para determinar la acción que requiere y que las decisiones resultantes sean debidamente gestionadas. Imagino la libertad que proporcionaría a las personas y organizaciones el centrar su atención en asuntos y oportunidades de mayor envergadura.

> Cuando una cultura adopta la pregunta «¿Cuál es la acción siguiente?» como norma de actuación, se produce un aumento automático de la energía, la productividad, la claridad y la atención.

A lo largo de los años me he percatado de un extraordinario cambio en la energía y la productividad siempre que los individuos y los grupos instauraron la pregunta «¿Cuál es la acción siguiente?» como interrogante fundamental y permanente. Por simple que parezca la pregunta, en cierto modo sigue siendo raro encontrarla a pleno funcionamiento allí donde se necesita.

Una de las mayores dificultades que te puedes encontrar es que una vez que te has acostumbrado a preguntar tanto a ti como a los que te rodean: «¿Cuál es la acción siguiente?», relacionarte con las personas que no se lo preguntan puede ser sumamente frustrante. Se trata de algo que aclara las cosas con tanta rapidez, que tratar con personas y ambientes que no la utilizan puede resultar una pesadilla.

A todos nos incumbe, si cabe, la responsabilidad de definir lo que nos hemos comprometido a llevar a la práctica en nuestras relaciones con los demás y con

Skannat med CamScanner

nosotros mismos. En algún momento, debemos tomar la decisión sobre la siguiente acción física que requiera cualquier resultado que tengamos el compromiso íntimo de alcanzar. Pero dicho esto, existe una gran diferencia entre tomar esa decisión cuando *aparecen* las cosas, y tomarla cuando *explotan*.

EL ORIGEN DE LA TÉCNICA

Aprendí esta sencilla aunque extraordinaria técnica de la acción siguiente, hace más de treinta años, de un viejo amigo y mentor en la consultoría de dirección de empresas, Dean Acheson (nada que ver con el exsecretario de Estado de Estados Unidos). Dean llevaba muchos años dedicado a ejercer la consultoría con numerosos ejecutivos, investigando qué debían hacer para salir del bloqueo que muchos de ellos padecían por culpa de los proyectos y situaciones en los que estaban involucrados, como único medio de liberar y potenciar la energía para acometer los importantes cambios que necesitaban sus organizaciones. Un día, mientras trabajaba con un ejecutivo, empezó cogiendo cada uno de los papeles que este tenía en su mesa y le obligó a decidir cuál era la acción siguiente, intentando convencerle de que eso le permitiría seguir avanzando. Los resultados para el ejecutivo fueron tan inmediatos y profundos, que Dean siguió perfeccionando la metodología durante años utilizando la misma pregunta para procesar la bandeja de entrada. Desde entonces, y con mis aportaciones a los conocimientos de Dean, cientos de miles de personas han sido formadas y asesoradas partiendo de este concepto clave, que a día de doy sigue revelándose como una técnica infalible.

Realizar una tarea sencilla y bien definida que tenga un principio y un final compensa la complejidad incesante que estropea el resto de mi vida. Bendita sencillez.

—ROBERT FULGHUM

Este proceso de pensamiento no es algo innato en nosotros ni tampoco parece que se nos presente de una forma natural. Cuando naciste, seguramente no se te ocurriera preguntarle a tu madre: «Bueno, ¿qué estamos haciendo aquí, cuál es la acción siguiente, a quién le toca hacerla?» Se trata más bien de una técnica aprendida para pensar, tomar decisiones y centrar la atención conscientemente. Es algo que te sucederá automáticamente cuando la situación lo exija con claridad, como en una crisis, o cuando la presión de una situación (proveniente del jefe, un cliente, un hijo o de una circunstancia inesperada) te obligue a decidir la acción siguiente para evitar las dolorosas consecuencias. Pero incorporar esta conducta dinámica antes de que las circunstancias sean tan obvias y las acciones tan perentoriamente necesa-

Skannat med CamScanner

rias, es una práctica que hay que adquirir.* Convertirlo en parte de la vida personal y empresarial nunca deja de mejorar tanto la productividad como la paz mental.

GENERAR LA OPCIÓN DE ACTUAR

¿Cómo es posible que algo tan sencillo como «¿Cuál es la siguiente acción?» sea tan eficaz?

Para ayudarte a responder a esta pregunta, te invito a que vuelvas a consultar un momento tu lista del barrido mental (véase página 146), o que al menos reflexiones sobre todos esos proyectos que probablemente merodeen por tu cabeza. ¿Tienes la sensación de que algunos no han avanzado con la coherencia y productividad que podrían? Es posible que admitas que sí, que de hecho unos cuantos pueden estar un poco bloqueados.

Si no has tenido claro que lo siguiente que tenías que hacer para avanzar era efectuar una llamada, enviar un correo electrónico, llamar a alguien, navegar por la Red buscando algo o comprar un artículo en la tienda, entonces seguro que no lo has hecho. La ironía estriba en que para decidir cuál debería ser la acción siguiente para casi todas las cosas que constan en tu lista, posiblemente solo necesitarías diez segundos de reflexión. Pero son diez segundos para pensar y decidir que la mayoría de las personas no han dedicado a la mayoría de los elementos de sus listas.

Pongamos el ejemplo de alguien que tiene algo como «neumáticos» en una lista.

Entonces le pregunto: «¿A qué hace referencia eso?»

Él responde: «Bueno, necesito cambiar los neumáticos del coche».

«¿Y cuál es la siguiente acción?»

Llegados a este punto, el hombre arruga la frente, reflexiona unos instantes y manifiesta su conclusión: «Bueno, tengo que buscar en la Red tiendas y precios de los neumáticos».

---

*En este caso me siento tentado, aunque estoy indeciso, a utilizar la palabra *técnica*. Todos tenemos ya la *capacidad* de tomar la decisión sobre una acción siguiente. No paramos de hacerlo permanentemente, miles de veces al día, pero en la mayoría de los casos inconscientemente. Sin embargo, tomar esa decisión antes de que tengamos que hacerlo en relación con las cosas que tenemos el compromiso de hacer avanzar, es un patrón de conducta elegante y eficaz que se puede aprender, practicar e incorporar. Se trata de un elemento nuclear del «deporte del trabajo del conocimiento». Y la mayoría de las personas no lo llevan a la práctica de esta manera, ni siquiera en relación con los aspectos más importantes de sus vidas.

Skannat med CamScanner

Esto es todo el tiempo y el esfuerzo cognitivo necesarios para decidir en qué consistiría «actuar» en relación con prácticamente todas las cosas. Se trata exactamente de los pocos segundos de reflexión que la mayoría de las personas no ha dedicado todavía a la mayoría de los asuntos que siguen teniendo sin resolver.

El secreto de tomar la delantera está en empezar. Y el secreto de empezar estriba en que descompongas tus tareas complejas y abrumadoras en otras pequeñas y manejables, y una vez hecho empezar por la primera.

—MARK TWAIN

Es posible que también sea verdad que la persona que necesita cambiarle las ruedas a su coche haya estado dándole vueltas a la idea durante algún tiempo. Como lo es también que quizá se haya sentado delante del ordenador cientos de veces, a menudo con el tiempo y la energía suficientes para llevar a cabo esa acción. ¿Y por qué no lo hizo? Porque en su estado de ánimo, lo último en el mundo que le apetecía hacer era ponerse a pensar en todos sus proyectos (incluido el de conseguir las ruedas) y en cuáles deberían ser las acciones siguientes. En esos momentos no le apetecía ponerse a pensar en nada.

Lo que necesitaba era haber resuelto ya todas esas cosas. Si termina de pensar y decide la acción siguiente, entonces, cuando tenga quince minutos antes de una reunión, se encuentre delante de su ordenador y su energía sea de un 4,2 sobre 10, podrá echar un vistazo a la lista de cosas pendientes y alegrarse de ver en ella: «Buscar nuevos neumáticos». «Eso es algo que puedo hacer y darle carpetazo», pensará, y se sentirá realmente motivado a navegar por la Red en busca de los neumáticos y experimentar el «triunfo» de terminar algo útil con la energía y el tiempo de los que dispone. En tales circunstancias, sería incapaz de empezar a esbozar una larga propuesta para un cliente, pero tiene los recursos suficientes para buscar en Internet y obtener una sencilla información con rapidez. Y es sumamente probable que en algún momento, mientras examina unos nuevos neumáticos para su coche, se sienta el rey del mundo.

Definir en qué consiste la verdadera actuación en el nivel más elemental y organizar los recordatorios en los que podamos confiar, son los aspectos clave para incrementar la productividad y crear un entorno interior relajado.

Hasta las cosas más simples se suelen bloquear porque todavía no hemos tomado una decisión definitiva sobre la acción siguiente. Los asistentes a mis seminarios suelen tener en sus listas cosas como «Hacerle una puesta a punto al coche». ¿«Hacer una puesta a punto» es una acción siguiente? No, a menos que salgas en busca de tu coche armado con una llave inglesa y vestido con un mono de mecánico.

Sin una acción siguiente, sigue habiendo una distancia potencialmente infinita entre la realidad del momento y lo que tienes que hacer.

«Entonces, ¿cuál es la siguiente acción?»

Skannat med CamScanner

«Esto, tengo que llevar el coche a un garaje. Ah, sí, primero tengo que averiguar si me cogerán el coche en el garaje. Supongo que tengo que llamar al taller y pedir hora.»

«¿Tienes el número?»

«La leche, no... No tengo el número ni el nombre del taller. Me lo recomendó Fred, y no tengo esa información. Sabía que a la ecuación le faltaba algo.»

Y esto es lo que les sucede a menudo a muchas personas en relación con muchas cosas. Le echamos un vistazo al proyecto, y algunos pensamos: «No acabo de tener todas las piezas para llegar al final». Sabemos que falta algo, aunque no estamos seguros de qué se trata, así que abandonamos.

«Entonces, ¿cuál es la siguiente acción?»

«Tengo que conseguir el nombre y el teléfono. Supongo que Fred me los podría proporcionar.»

«¿Y eso como lo consigues?»

«¡Enviándole un correo electrónico a Fred!»

Así que en realidad la acción siguiente es: «Poner un correo electrónico a Fred para que me dé los datos del garaje».

¿Te has dado cuenta de la cantidad de pasos que tuvimos que repasar antes de que llegáramos a la verdadera acción siguiente de este proyecto? Es normal. La mayoría de las personas tienen muchas cosas como esta en sus listas y en sus cabezas.

¿POR QUÉ LAS PERSONAS BRILLANTES SON LAS QUE MÁS POSTERGAN LAS DECISIONES?

En realidad, son las personas más inteligentes y sensatas las que tienen un mayor número de cosas sin decidir tanto en sus vidas como en sus listas. ¿Y esto a qué se debe? Piensa en cómo responden nuestros cuerpos a las imágenes que guardamos en la mente; según parece, el sistema nervioso no distingue entre una idea bien concebida y la realidad.

> La gente brillante tiene la capacidad de emocionarse más rápido y más dramáticamente que cualquier otra persona.

Para demostrártelo a ti mismo, imagina que entras en una tienda de comestibles y te acercas a la bien iluminada sección de frutas y verduras. ¿Ya has llegado? Bien, entonces dirígete a los contenedores de los cítricos: naranjas, pomelos, limones... Ahora observa la enorme pila de limones amarillos. A su lado, hay una tabla de cortar y un cuchillo. Coge uno de esos limones grandes y amarillos y córtalo por la mitad longitudinalmente. ¡Aspira su olor cítrico! La

Skannat med CamScanner

fruta es muy jugosa, y parte de su zumo está goteando sobre la tabla. A continuación coge una de las dos mitades y córtala a su vez por la mitad, de manera que te quedes con un cuarto de limón en la mano. Muy bien, ahora —¿te acuerdas cuando hacías esto siendo niño?—, métete esa cuña de limón en la boca y muérdela! ¡Aprieta bien!

Si me has seguido la corriente, es posible que hayas reparado en que la saliva contenida en tu boca se ha incrementado al menos un poco. ¡Tu cuerpo estaba intentando procesar el ácido cítrico! Y todo estaba solo en tu mente. Si tu cuerpo reacciona a las imágenes que le proporcionas, ¿cómo te sentirás físicamente cuando, pongamos por caso, pienses en que tienes que hacer tu declaración de renta? ¿Le estarás enviando a tu cuerpo imágenes relajadas, liberadoras, de plenitud y éxito en las que te veas como un triunfador? Casi seguro que no. Y precisamente por esta razón, ¿qué clase de personas serían lógicamente las más reacias a recordar un proyecto como ese, o lo que es lo mismo, quiénes serían las más propensas a postergarlo? Por supuesto, las personas más creativas, sensibles e inteligentes, porque su sensibilidad y creatividad les confieren la capacidad para producir en sus mentes horripilantes escenarios de pesadilla sobre lo que podría implicar llevar a cabo el proyecto y todas las consecuencias negativas que podrían derivarse de no hacerlo ¡a la perfección! ¡Y en un segundo enloquecen y abandonan!

Soy un anciano y me he enfrentado a muchos y graves problemas, pero la mayoría nunca sucedieron.

—MARK TWAIN

Pero ¿quién no posterga las cosas? Generalmente, el zoquete insensato que coge algo y lo lleva adelante a trancas y barrancas, ajeno a todo lo que podría salir mal. Los demás solemos tener problemas con todo tipo de cosas.

¿Que tengo que hacer la declaración de renta? ¡Oh, no! No va a ser tan fácil. Este año va a ser diferente, estoy seguro; vi los modelos de declaración, y parece que los han cambiado. Sin duda hay nuevas normas que voy a tener que aprenderme, y puede que me tenga que leer todas las malditas instrucciones. Modelo normal, simplificado... ¿Declaración individual? ¿Declaración conjunta con mi cónyuge? Seguro que querremos hacernos algunas deducciones, pero si lo hacemos tendremos que justificarlas, y eso significa que necesitaremos todos los recibos. ¡Por Dios!, ahora no sé si realmente tenemos todos los recibos que vamos a necesitar. ¿Y si no los tenemos todos pero hacemos las deducciones de todas maneras y luego nos revisan la declaración? ¿Revisar? Ay, no, ¡delito fiscal al canto! ¡Y a la cárcel!

Y de esta manera, muchas personas se meten en la cárcel, psicológicamente hablando, con solo echarles un vistazo a los modelos de declaración de renta... y solo porque son muy inteligentes, sensibles y creativos. En mis muchos años de

Skannat med CamScanner

ejercicio de la consultoría, este patrón se ha visto confirmado más veces de las que puedo contar, y por lo general es la gente más brillante y sofisticada la que tiene más montones atascados no solo en su oficina, casa y correo electrónico, sino también en sus cabezas. La mayoría de los ejecutivos con los que trabajo tienen al menos varios proyectos importantes, complejos e indefinidos amontonados o en lo alto de un archivador o en un estante mental. Y siempre parece que en su cabeza acechen pensamientos traviesos de este jaez: «¡Si no miro ni pienso en los proyectos, a lo mejor se están quietos!»

Entonces, ¿cuál es la solución? Siempre queda la solución de pegarse un lingotazo, de adormecer el problema y simplificarlo. Fíjate en lo que le pasa a mucha gente cuando introducen un poco de alcohol en su cerebro. Esto debería de disminuir su energía de inmediato, dado que el alcohol es un depresor; sin embargo, lo que suele ocurrir es que aumenta la energía, al menos al principio. ¿Por qué? El alcohol sí que está deprimiendo algo: está silenciando la cháchara negativa interior y las visiones incómodas que se desarrollan en la mente de esa gente. Y, como es natural, si dejo de deprimirme con imágenes agobiantes por no conseguir sacar algo adelante, mi energía aumentará. Pero en el mejor de los casos, las soluciones de adormecimiento solo tienen una eficacia pasajera. Los asuntos no desaparecen. Y, por desgracia, cuando nos atontamos, no podemos hacerlo de manera selectiva: la fuente de la inspiración, el entusiasmo y la energía personal también parece entontecerse.

Dejar de lado las imágenes negativas siempre hará que tu energía se incremente.

Una simplificación inteligente

Hay otra solución: reducir inteligentemente el nivel de exigencia intelectual de tu cerebro resolviendo cuál será la acción siguiente. Cuando decides cuál es la siguiente acción física necesaria para seguir adelante, la presión que sientes por algo que te has comprometido a cambiar o hacer remitirá indefectiblemente. En esencia, nada cambiará en el mundo, pero desviar tu atención hacia algo que tu mente percibe como una tarea factible provocará un aumento real de la energía positiva, la orientación y la motivación. Si durante el barrido mental has capturado completamente todas las cosas que requieren tu atención, repasa la lista otra vez y decide la siguiente acción individual a tomar en relación con cada una de ellas. Fíjate en lo que le sucede a tu energía.

Con independencia de la magnitud y dificultad de un problema, deshazte de la confusión dando un pequeño paso hacia la solución: haz algo.

—GEORGE F. NORDENHOLT

Skannat med CamScanner

Ahora bien, o te sientes atraído por las cosas que están en tus listas o estas te repelen, no hay término medio. O bien te sientes atraído positivamente a completar la acción, o bien eres reacio a pensar de qué se trata y te resistes a involucrarte en ello. Con frecuencia, la mera decisión sobre la acción siguiente es lo que establece la diferencia entre ambos extremos. Pensar y decidir requiere energía. Y cuando te das cuenta de que en tu mundo hay algo sin terminar pero que todavía no has decidido cuál será la acción siguiente, tenderás a acordarte de tu agotamiento y sensación de agobio. De ahí que la reacción de la mayoría hacia sus listas y organizadores sea negativa; no por los contenidos en sí, sino más bien porque todavía no se han puesto a pensar debidamente en ellos.

Todo lo que está en tus listas o te atrae o te repele; en lo tocante a tus «asuntos» no hay un territorio neutral.

En el seguimiento realizado a las personas que han empezado a implantar esta metodología, he descubierto que una de las maneras más sutiles de que muchos recaigan en sus malos hábitos es la de dejar que sus listas de acciones se conviertan de nuevo en listas de tareas o de proyectos secundarios, en lugar de acciones siguientes separadas. Siguen estando por delante de la mayoría de las personas porque en realidad ya toman nota de las cosas, pero se suelen atascar a menudo, y por consiguiente postergan los asuntos, porque han dejado que sus listas de acciones acojan elementos como:

«Reunión con el comité del banquete»
«Cumpleaños de Johnny»
«Recepcionista»
«Presentación de diapositivas»

En otras palabras, las cosas se han vuelto a transformar en «asuntos» en lugar de empezar a realizarse. Tales elementos no entrañan una acción siguiente clara, y cualquiera que lleve una lista llena de cosas como estas estará sometiendo su cerebro a una sobrecarga cada vez que la mire.

Solo puedes curar al por menor, pero puedes prevenir al por mayor.

—Brock Chisholm

¿Es esto un trabajo añadido? ¿Resolver la acción siguiente sobre tus compromisos es un esfuerzo adicional que no tienes que realizar? No, claro está que no. Si, por ejemplo, tienes que hacerle una puesta a punto a tu coche, de una u otra forma vas a tener que decidir cuál es la acción siguiente en algún momento. El problema es que la mayoría de la gente espera hasta que la acción siguiente sea: «¡Llamar al Automóvil Club para que envíen una grúa!»

Así las cosas, ¿cuándo crees que la mayoría de las personas deciden muchas de las acciones siguientes sobre sus asuntos: cuando surge la necesidad o cuando les explota en las narices? ¿Y crees que se produciría algún cambio en su calidad

Skannat med CamScanner

de vida si trataran desde el principio este trabajo del conocimiento en lugar de hacerlo al final? ¿Cuál es a tu entender la manera más eficaz de avanzar por la vida: decidir las acciones siguientes sobre tus proyectos en cuanto captan tu atención, y entonces agruparlas eficientemente en categorías de acciones que puedas llevar a cabo en determinados contextos uniformes, o evitar pensar en lo que hay que hacer exactamente hasta que no te quede más remedio que hacerlo, para luego ir realizando tus acciones a regañadientes mientras intentas ponerte al día y sofocar los incendios?

> Evitar decidir las acciones hasta verse obligado a hacerlo por la presión del último momento genera unas enormes deficiencias y una tensión innecesaria.

Esto puede antojarse exagerado, pero cuando les pido a los diferentes grupos de personas que hagan una estimación sobre cuándo se deciden la mayoría de las acciones en sus empresas, casi sin excepción responden: «Cuando explotan las cosas». Uno de nuestros clientes, empresa de implantación mundial, encuestó a sus empleados sobre las fuentes de tensión en su entorno, y la queja número uno fueron los trabajos para solventar in extremis las crisis que algunos directivos favorecían permanentemente, dada su incapacidad para tomar las decisiones adecuadas desde el principio.

EL VALOR DE LA NORMA DE DECIDIR LA ACCIÓN SIGUIENTE

He trabajado con varios altos directivos sumamente cualificados que me han confesado que la implantación de la pregunta «¿Cuál es la acción siguiente?» como norma operativa en sus organizaciones, supuso un cambio radical desde el punto de vista de los resultados mensurables del rendimiento, habiendo cambiado para bien su cultura organizacional permanente y significativamente.

¿Y esto por qué? Porque la pregunta obliga a la claridad, la responsabilidad, la productividad y el fortalecimiento.

Claridad

Muchas conversaciones acaban con apenas una vaga sensación de que los intervinientes saben lo que han decidido y lo que van a hacer; sin una conclusión clara de que hay una acción siguiente, y menos aún de en qué consiste y a quién le toca llevarla a cabo, las más de las veces muchos asuntos se quedan en el aire.

Skannat med CamScanner

Se me suele requerir con el objeto de facilitar las reuniones, y en este quehacer he aprendido por las malas que con independencia de en qué momento de la conversación nos encontremos, veinte minutos antes de la hora acordada para finalizar la reunión, me veo obligado a plantear la pregunta: «Bueno, ¿cuál es la acción siguiente para esto?» De acuerdo con mi experiencia, generalmente se necesitan todavía veinte minutos de aclaraciones (y a veces de decisiones difíciles) para dar con una respuesta.

Hablar no cocina el arroz.

—PROVERBIO CHINO

Es una cuestión de sentido común radical; radical porque suele llevar la discusión a unas profundidades en las que la gente no se encuentra a gusto. «¿Me estás diciendo esto en serio?» «¿De verdad sabes qué es lo que estamos haciendo aquí?» «¿Estamos realmente dispuestos a asignar tiempo y recursos tan valiosos a esto?» Es muy fácil evitar este nivel más interesante de pensamiento. Lo que impide que estos asuntos se conviertan en una masa de cosas informes es forzar la decisión de la acción siguiente. A menudo se necesita algo más de conversación, análisis, deliberación y negociación antes de dejar el tema. Hoy día el mundo es demasiado impredecible para que nos permitamos suposiciones sobre los resultados: tenemos que asumir la responsabilidad de acercar las cosas a la claridad.

Para saber de lo que estoy hablando tienes que tener alguna experiencia al respecto. Si es así, es probable que te estés diciendo: «¡Sí!» Si no estás seguro de lo que estoy hablando, te sugiero que en tu próxima reunión con alguien, acabes la conversación con la pregunta: «Y, entonces, ¿cuál es la siguiente acción al respecto?» Verás lo que pasa.

Responsabilidad

La cara oculta de las culturas de la colaboración es la alergia que promueven a que haya algún responsable de las cosas. «¿Esto es mío o es tuyo?» no está, por desgracia, en el vocabulario habitual de muchas de estas organizaciones, donde existe la sensación de que tal cosa sería una grosería. «Estamos juntos en esto» es un sentimiento valioso, aunque casi nunca se da en la realidad del inflexible mundo del trabajo cotidiano. La realidad es que demasiadas reuniones acaban con la vaga sensación entre los asistentes de que tendría que ocurrir algo, pero también con la esperanza de que no dependa de su labor personal el que sea así.

A mi modo de ver, lo que es realmente una grosería es permitir que las personas se vayan de una discusión sin las ideas claras. La verdadera unión de un grupo queda reflejada en la responsabilidad asumida por todos de definir las cosas reales que hay que hacer y las personas concretas a las que se les encomien-

Skannat med CamScanner

da su ejecución, de manera que todos se liberen de la angustia que producen las acciones que siguen sin decidir.

Repito que, si te has visto en esas, sabrás de lo que estoy hablando. Y si no has pasado por la experiencia, compruébalo por ti mismo; asume un pequeño riesgo y pregunta: «¿Y cuál es la acción siguiente para esto?» al terminar cada punto del debate en la siguiente reunión de personal o en la próxima conversación familiar en torno a la mesa de la cena.

Productividad

Las organizaciones se vuelven más productivas de manera natural cuando inspiran y fomentan la rápida toma de decisiones sobre la acción siguiente. Por todas las razones mencionadas, determinar la asignación física requerida de los recursos necesarios para hacer que algo ocurra en cuanto se haya aclarado el resultado perseguido, producirá más resultados, más deprisa y con menos esfuerzo.

Todo programa de acción entraña riesgos y costes, pero estos son bastante menores que los riesgos y costes a largo plazo que conlleva la cómoda inactividad.

—JOHN F. KENNEDY

Aprender a derrumbar las barreras del pensamiento creativo sofisticado que puede paralizar la actividad —esto es, las intrincadas redes mentales que tejemos— es una habilidad superior. Hace décadas que la «productividad» viene siendo considerada un aspecto de las organizaciones que es conveniente mejorar; por tanto, se echará mano de todo lo que pueda ayudar a maximizar el rendimiento. Pero en el mundo del trabajo del conocimiento, ni todos los ordenadores y mejoras en las telecomunicaciones ni todos los seminarios sobre liderazgo del planeta supondrán diferencia alguna a ese respecto, a menos que los individuos implicados incrementen su responsabilidad operativa. Y eso exige pensar en todo lo que aterriza en tu mundo *antes* de que no te quede más remedio que hacerlo.*

La productividad mejorará solo cuando los individuos aumenten su responsabilidad operativa. Y en el trabajo del conocimiento, esto significa aclarar las acciones desde el principio y no al final.

---

*Una de las más importantes goteras en la productividad que he visto en algunas organizaciones ha sido la ausencia de determinación de las acciones siguientes para los proyectos a largo plazo. Largo plazo no significa «Algún día / Tal vez». Estos proyectos con unas metas lejanas siguen teniendo que ser realizados lo antes posible; largo plazo significa simplemente «más acciones siguientes hasta su conclusión» y no «no necesito decidir las acciones siguientes porque la hora de la verdad queda muy lejos». Cuando se controlan todos los proyectos y ciclos abiertos de una organización, la cosa cambia por completo.

Skannat med CamScanner

Reforzamiento

Tal vez el mayor beneficio de adoptar el planteamiento de la acción siguiente es que este aumenta espectacularmente tu capacidad para hacer que sucedan las cosas, con el aumento concomitante de tu autoestima y visión constructiva.

Las personas no paran de hacer cosas, aunque por lo general solo las hacen cuando la necesidad aprieta, sometidas a su propia presión o a la de los demás. En consecuencia, no obtienen ninguna sensación de triunfo, ni de controlar las cosas, ni de cooperar entre ellas ni con su mundo. Y se mueren de ganas de tener todas estas experiencias.

Empieza haciendo lo que es necesario, y luego lo que es posible, y de pronto te encontrarás haciendo lo imposible.

—SAN FRANCISCO DE ASÍS

Las conductas cotidianas que definen las cosas que están incompletas y los movimientos necesarios para completarlas deben cambiar. Hacer voluntariamente que las cosas funcionen, antes de que te veas obligado por la presión externa y la tensión interna, sienta una base sólida para la autoestima que se extenderá a todos los órdenes de tu vida. Eres el capitán de tu propia nave; cuanto más actúes desde ese punto de vista, mejor te irán las cosas.

Preguntarte «¿Cuál es la siguiente acción?» socava la mentalidad victimista, y presupone que existe la posibilidad de un cambio y de que puedes hacer algo para conseguir que suceda. Esta es la afirmación que subyace en la conducta, y esta clase de afirmaciones sobreentendidas suelen ser mucho más eficaces para construir una imagen propia positiva que repetir miles de veces: «¡Soy una persona fuerte y eficaz que hace que ocurran cosas en mi vida!»

¿Hay demasiadas personas que se quejan en tu organización? La próxima vez que alguien se lamente sobre algo, prueba a preguntarle: «Así que, ¿cuál es la acción siguiente?» La gente solo se quejará de aquello que suponen que podrían estar mejor de lo que está actualmente. La pregunta de la acción fuerza la situación, y si hay posibilidad de un cambio, habrá alguna acción que la producirá. Y si ese algo no se puede cambiar, deberá considerarse una parte del entorno que habrá que incorporar a la estrategia y la táctica. Quejarse es señal de que alguien no está dispuesto a arriesgarse a avanzar en una situación cambiante, o bien de que no tendrá en cuenta las circunstancias inalterables en sus planes. Lo cual es una forma pasajera y huera de autoafirmación.

Las personas siempre están culpando a sus circunstancias de ser lo que son. Yo no creo en las circunstancias. Las personas que tienen éxito en este mundo son las personas que se levantan y salen a la búsqueda de las circunstancias que quieren y que, si no pueden encontrarlas, las fabrican.

—GEORGE BERNARD SHAW

Skannat med CamScanner

Aunque mis colegas y yo rara vez promocionamos nuestro trabajo en este sentido, me doy cuenta de que las personas se refuerzan a sí mismas cada día mientras les enseñamos a aplicar la técnica de la acción siguiente. El brillo de sus miradas se intensifica, sus andares se vuelven más ligeros y su pensamiento y su conducta se hacen más vivos. Todos somos fuertes ya, pero decidir y gestionar eficazmente las acciones físicas necesarias para hacer avanzar las cosas parece ejercitar esa fuerza de unas maneras que remiten a los aspectos más positivos de nuestra naturaleza.

Cuando empiezas a hacer que ocurran cosas, empiezas a creer que eres capaz de hacer que sucedan. Y *eso* es lo que hace que sucedan las cosas.

Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner

13

El poder de enfocarse en los resultados

El poder de dirigir nuestros procesos mentales e imaginativos a la consecución de un cambio ha sido estudiado y promovido en miles de contextos, desde los primeros libros de «pensamiento positivo» hasta los recientes descubrimientos en el campo de la neurofisiología avanzada.

El interés que me ha movido ha sido la aplicación del principio desde el punto de vista de la realidad práctica: ¿ayuda a hacer las cosas? Y de ser así, ¿cuál es la mejor manera de utilizarlo para gestionar el trabajo de nuestras vidas? ¿Podemos utilizar esta información de una manera que nos permita producir lo que queremos que ocurra con menos esfuerzo? La respuesta ha sido un rotundo sí.

EL ENFOQUE Y LA VÍA RÁPIDA

En el transcurso de los años he visto cómo la aplicación del método que se ofrece en este libro genera unos resultados profundos en los mundos cotidianos de las personas. Cuando empieces a utilizarlo habitualmente como tu medio principal de abordar todas las situaciones —desde el procesamiento de los correos electrónicos o comprar una casa o una empresa hasta organizar reuniones o mantener conversaciones con tus hijos— tu productividad personal subirá como la espuma.

Muchos de los profesionales con los que he trabajado que incorporaron este método, en la actualidad son mejores en sus trabajos, carreras profesionales y estilos de vida o incluso los han cambiado. Estos procesos son realmente efectivos en los ámbitos de las cosas normales de las que tenemos que ocuparnos a diario, los asuntos que constituyen nuestro trabajo. Cuando te demuestres a ti

Skannat med CamScanner

mismo y a los demás que posees una mayor capacidad para hacer las cosas «desde las trincheras», es muy posible que no sigas en la misma trinchera durante mucho tiempo. De acuerdo, aquellos que se sienten atraídos por la implantación de *Organízate con eficacia* ya suelen estar en el camino del desarrollo personal y dan por sentado que de todas formas dentro de un año no van a estar haciendo lo mismo que hacen ahora. Y lo que les seduce de este método es la mayor rapidez y facilidad que les permite recorrer ese camino. Es interesante observar que la gente que menos necesita esta metodología suele ser la que se implica en ella con más rapidez y de manera más exhaustiva. Esta circunstancia me tuvo intrigado durante algún tiempo, hasta que me percaté de que una de las consecuencias más importantes de su implantación es la atenuación de la resistencia al avance (como en «fuerza de desaceleración»). ¿Y quiénes son los que están más interesados en esto? Pues los que más invierten en hacerse avanzar rápida y fácilmente.

Me ha resultado sumamente estimulante aprender y enseñar a los demás la manera de ocuparse de las realidades inmediatas de lo que realmente importa, así como la forma de vincular la fuerza de las imágenes positivas a las experiencias prácticas de nuestras vidas cotidianas.

El término *vía rápida* que aquí se utiliza puede prestarse un poco a confusión. Para algunos, el cambio fundamental propiciado por esta metodología puede consistir en ir más despacio, salir de la rutina improductiva y ocuparse de sí mismos.* El resultado final, por tanto, es que aumenta tu conciencia y tu concentración y te hace más apto para introducir los cambios y resultados que quieres, sean los que sean estos.

«Buscar la manera de pasar más tiempo con mi hija» es un proyecto tan concreto como otro cualquiera, para cuya determinación es igual de necesaria una acción siguiente. Reconcomerse con la vaga sensación de que «deberías» hacer algo sobre la relación con tu hija y no hacer nada en absoluto, puede ser matador. Trabajo a menudo con personas que no solo están dispuestas a reconocer que las realidades de sus vidas a este nivel están «incompletas», sino también a anotarlas, definir los proyectos reales pertinentes y asegurarse de que deciden las acciones siguientes hasta llegar al final. Esto es la productividad real, puede que en su manifestación más maravillosa.

---

* Un fenómeno interesante en el que he reparado más de una vez, es que para algunas personas con mucha energía la incorporación de la mentalidad de *Organízate con eficacia* le pone el turbo a su estilo de vida atareado y creativo y les hace alcanzar nuevas cotas de incomodidad («¡Ahora sí que puedo hacer muchas *más* cosas y más deprisa!»), circunstancia que aprovechan para llevar a cabo un saludable examen de conciencia sobre la verdadera importancia que tiene esto, en comparación a lograr esa mayor calidad de vida que tal vez estén anhelando.

Skannat med CamScanner

LA IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO APLICADO A LOS RESULTADOS

Lo que deseo poner de relieve ahora es la manera en que aprender a procesar los detalles de nuestro trabajo y nuestras vidas valiéndonos de este sistema claro y coherente, puede influir en nosotros y en los demás con una trascendencia que quizá no sospechemos.

Como ya he expuesto, aplicar la toma de decisiones sobre las acciones siguientes conlleva la claridad, la productividad, la responsabilidad y el reforzamiento. Pues estos mismos resultados exactos son los que se producen cuando te impones la disciplina de identificar los resultados reales que quieres y, más concretamente, los proyectos que tienes que definir para obtenerlos.

Definir los proyectos concretos y las acciones siguientes que se ocupan de las cuestiones que afectan a la calidad de vida, es la mejor manera de ser productivo.

Todo está conectado. En realidad, no puedes definir la acción correcta hasta que no sepas el resultado que estás persiguiendo, y tu resultado estará desconectado de la realidad mientras no tengas claro qué es lo que tienes que hacer físicamente para llevarlo a la práctica. En consecuencia, para hacer las cosas puedes, y debes, partir de uno u otro extremo.

Un amigo mío, Steven Snyder, especialista en el entrenamiento cerebral, lo expresa así: «En la vida solo hay dos problemas: (1) que sepas lo que quieres y no sepas cómo conseguirlo; y/o (2) que no sepas lo que quieres». Si esto es verdad (y creo que lo es) entonces solo existen dos soluciones:

- Imaginarlo
- Hacer que suceda

Podemos analizar ambas a partir de los modelos del yin y el yang, del cerebro izquierdo y el derecho, del creador y el destructor, del visionario o el ejecutor o desde cualquier otro esquema parecido que te resulte más apropiado. Lo cierto es que nuestra energía como seres humanos parece tener una realidad dual y teleológica: creamos y nos identificamos con cosas que todavía no son reales a todos los niveles que experimentamos; y cuando lo hacemos, identificamos la manera de reestructurar nuestro mundo actual para convertirlo en uno nuevo, y nos sentimos impulsados a hacerlo así.

Estamos creando y cumpliendo permanentemente.

Las cosas que captan tu atención necesitan la implicación de tu *in*tención. «¿Qué significa esto para mí?» «¿Por qué está aquí?» «¿Qué es lo que quiero que se cumpla de esto?» («¿Cuál es el resultado

Skannat med CamScanner

deseado?») Todo lo que experimentas como incompleto debe tener un punto de referencia de lo que es «completo».

Una vez hayas decidido que hay algo que cambiar y un molde que llenar, pregúntate: «¿Qué puedo hacer ahora para que esto suceda?» y/o «¿Qué recursos tengo que asignar para hacer que suceda?» («¿Cuál es la siguiente acción?»)

A estas alturas es probable que hayas advertido que *Organízate con eficacia* no es ninguna nueva tecnología o invento; es algo que simplemente hace *explícitos* los principios que actúan *implícitamente* en lo que todos hacemos. Pero sabiendo esto, puedes entonces potenciar dichos principios conscientemente para producir resultados más elegantes.

La vida no permite mayor placer que el de superar las dificultades, pasando de un pequeño éxito a otro pequeño éxito, creando nuevos deseos y viéndolos cumplir.

—DR. SAMUEL JOHNSON

Tu vida y tu trabajo están hechos de resultados y acciones en los que estás implicado más o menos conscientemente. Que sean simples reacciones no tan conscientes a tu entorno o las consecuencias más conscientes de tu enfoque orientado es una elección que siempre tienes que hacer. Si tienes alguna intención de ampliar tus experiencias y expresiones más allá del mero hecho de estar a merced del mundo como venga, ahí tienes la oportunidad de reconocer, perfeccionar y dominar el arte de hacer las cosas. La dificultad estribará permanentemente en aplicar los dos elementos esenciales de este arte: definir lo que significa *hecho* y cómo se manifiesta el *hacer*. Esto no es siempre tan fácil, sobre todo cuando se trata de ocuparse de algunas de las áreas más sutiles y sublimes de tu experiencia vital; pero sin las dificultades, nunca aprenderías ni madurarías.

La sabiduría no consiste tanto en saber qué hacer al final como en saber qué hacer a continuación.

—HERBERT HOOVER

La buena noticia es que cuando tu conducta operativa disfruta actuando con todo lo que se te presenta a todos los niveles conforme a esas dinámicas, se produce una armonía profunda y surgen cosas maravillosas. Y te vuelves tremendamente productivo: imaginas las cosas y haces que ocurran.

LA MAGIA DE DOMINAR LO COTIDIANO

La gente me suele preguntar cómo puedo sentarme con ellos a sus mesas, a menudo durante horas interminables, mientras vacían sus cajones, descargan todos sus correos electrónicos sin procesar y repasan dolorosamente los pormenores de

Skannat med CamScanner

los asuntos que han permitido acumularse en sus mentes y en sus espacios físicos y virtuales. Y aparte de la vergüenza generalizada que sienten por el volumen de los detalles que han tratado irresponsablemente, dan por sentado que yo debería aburrirme como una ostra. Todo lo contrario. Para mi gran sorpresa, me parece que es uno de los trabajos más atractivos que hago con las personas. Conozco la liberación, el alivio y la libertad que esperan al terminar de ocuparse de estas cosas con eficacia; sé que todos necesitamos práctica, apoyo y un enfoque claro y sólido para superarlas, hasta lograr incorporar las normas y conductas que necesitamos para tratarlas como se merecen. Cada vez que advierto que un cliente ha identificado algo en su entorno o su mente que reclama atención y lo procesa en unos instantes para silenciarlo, sé que ha profundizado en un patrón de conducta de una importancia trascendental. Y conozco la trascendencia del cambio que estas personas pueden experimentar entonces en las relaciones con sus jefes, sus socios, sus cónyuges, sus hijos y consigo mismos en las próximas horas y (eso espero) en los días y años venideros.

No es aburrido. Es uno de los mejores trabajos que hago.

GESTIÓN DE LOS RESULTADOS A MÚLTIPLES NIVELES

Yo estoy en el negocio del enfoque. Como consultor, asesor y educador hago preguntas sencillas que suelen suscitar respuestas en los otros (¡y en mí mismo!) muy creativas e inteligentes, las cuales, a su vez, incrementan el valor de la situación y el trabajo en cuestión. Después de esas sesiones, las personas no son más inteligentes de lo que lo eran antes; lo que sucede es que orientan y utilizan su inteligencia de manera más productiva.

> El desafío está en unir el enfoque idealista de alto nivel con la actividad cotidiana de la vida. Al fin y a la postre, ambos requieren la misma manera de pensar.

Lo que es exclusivo del enfoque práctico de GTD es la combinación de efectividad y eficacia que estos métodos pueden aportar a todos los niveles de tu realidad. Existen muchas fuentes de inspiración para el pensamiento de alto nivel sobre «el propósito, los valores y la visión» y muchas herramientas más cotidianas para retener los detalles de menor entidad, como los números de teléfono, las citas y la lista de la compra. Sin embargo, el mundo ha estado bastante falto de prácticas que se relacionen por igual con ambos niveles y los conecten.

> *Un idealista cree que el corto plazo no cuenta. Un cínico cree que el largo plazo no importa. Un realista cree que lo que se hace o se deja de hacer a corto plazo determina el largo plazo.*
>
> —SYDNEY J. HARRIS

Skannat med CamScanner

«¿Qué significa esto para mí?» «¿Qué quiero que se cumpla de esto?» «¿Cuál es el siguiente paso que hay que dar para hacer que suceda?» Estas son las preguntas fundamentales que, en algún momento, debemos responder en relación con todo. Esta forma de pensar, y las herramientas que la soportan, te serán de una utilidad que quizá todavía ni hayas imaginado.

EL PODER DE LA PLANIFICACIÓN NATURAL

El valor de la planificación natural de los proyectos es que aporta una manera integrada, flexible y armonizada de analizar detalladamente cualquier situación. Mientras que el proceso básico de los cinco pasos —capturar, clarificar, organizar, reflexionar y actuar— es una manera coherente de alcanzar la estabilidad en todo el espectro de tu vida, la planificación natural produce un control centrado y relajado en unas áreas más concretas.

Cuestionar el propósito de lo que puedas estar haciendo es síntoma de salud y madurez. Sentirse a gusto imaginando visiones de éxito antes de que los métodos estén claros, es una cualidad fenomenal que hay que potenciar. Estar dispuesto a tener ideas, buenas o malas, y a expresarlas y capturarlas todas sin enjuiciarlas deviene esencial para acceder de lleno a la inteligencia creativa. Perfeccionar múltiples ideas y tipos de información dividiéndolas en elementos, secuencias y prioridades orientadas a un resultado específico es una disciplina mental necesaria. Y decidir y hacer realidad las acciones siguientes —hacer avanzar algo en el mundo físico— es la esencia de la productividad.

Respeto al hombre que sabe inequívocamente lo que desea. La mayor parte de todos los problemas del mundo provienen del hecho de que los hombres no comprenden suficientemente bien sus metas. Se han comprometido a la construcción de una torre, y no le dedican más trabajo a los cimientos que el que sería necesario para levantar una choza.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Ser capaz de reunir todos esos ingredientes con el ritmo y el equilibro oportunos puede que sea el elemento fundamental de la competencia para este nuevo milenio. Pero todavía no es la norma de muchas conductas profesionales y personales; nada más lejos de la realidad. Aplicar este conocimiento a todos los aspectos de la vida de uno sigue siendo una tarea sumamente difícil, porque aunque el modelo de planificación natural sea eso, natural, en muchos casos no es automático.

Pero aun cuando solo se incorporen partes del modelo, los beneficios que se derivan son enormes. La información que he recibido a lo largo de los años como

Skannat med CamScanner

respuesta a este modelo ha seguido confirmando que hasta el aumento más insignificante en el uso de la planificación natural puede conllevar una mejoría significativa. Ver que la lluvia de ideas sobre casi todos los aspectos de sus vidas se convierte en una norma para tantas personas es genial; oír de boca de los ejecutivos que han utilizado el modelo para estructurar las reuniones y discusiones importantes y que han obtenido grandes beneficios por hacerlo, es gratificante. Todo esto no hace más que confirmar que para hacer que ocurra algo en el mundo físico, lo que debemos es centrarnos en la manera natural de trabajar de nuestra mente.

El modelo es sencillamente el principio básico de determinar los resultados y las acciones para todo lo que consideramos que ha de ser nuestro trabajo. Cuando estos dos puntos de atención clave se convierten en la norma de nuestras vidas cotidianas, el punto de referencia para la productividad pasa a otro nivel. La inclusión de la lluvia de ideas —el medio más creativo de expresar y capturar ideas, perspectivas y detalles sobre los proyectos— da lugar a una elegante serie de conductas para seguir relajados y hacer las cosas.

CAMBIAR A UNA CULTURA DE ORGANIZACIÓN POSITIVA

Para aumentar los patrones de productividad de un grupo no son necesarios grandes cambios. No paro de recibir información que me indica que con una pequeña actuación de unas cuantas personas clave, las cosas empiezan a suceder de inmediato con más rapidez y facilidad.

La evaluación positiva de las actividades, la asignación de activos, las comunicaciones, las políticas y los procedimientos como parte para preparar los propósitos y resultados pretendidos, ha ido adquiriendo cada vez mayor trascendencia en todas las organizaciones. Esto lo sé. Las dificultades a las que se enfrentan nuestras empresas siguen aumentando, presionadas como están por la globalización, la competencia, la tecnología, los mercados cambiantes, los vaivenes erráticos de la economía y las recientes exigencias de rendimiento y producción; todo esto hace que pensar las acciones y el resultado sea una conducta necesaria en el siglo XXI.

«¿Qué es lo que quieres hacer que ocurra en esta reunión?» «¿Cuál es la finalidad de ese formulario?» «¿Quién sería la persona ideal para hacer este trabajo?» «¿Qué pretendemos conseguir con este programa informático?» Estas y otras múltiples preguntas de parecido jaez siguen dolorosamente ausentes en muchas partes. Se habla mucho en las grandes reuniones de cosas que suenan bien, pero para conseguir unos resultados de gran calado hay que aprender a

Skannat med CamScanner

preguntar: «¿Por qué estamos haciendo esto?» y «¿Cómo será cuando hayamos logrado hacerlo?», y luego aplicar las respuestas al plano operativo cotidiano, «eso» sí creará resultados profundos.

Por lo general, los problemas relacionados con la productividad que se plantean en el ámbito de la alta dirección en las empresas con las que trabajamos se centran en las reuniones y los correos electrónicos, en la abundancia de unas y de otros y en el excesivo tiempo que hay que invertir en resolver los asuntos aparentemente no estratégicos que conllevan. A esos medios de comunicación les resulta muy fácil convertirse en unos torbellinos improductivos que acaban con la energía de cualquiera. Las reuniones carentes de enfoque conducen a unos correos electrónicos innecesarios, los cuales a su vez producen la necesidad de convocar reuniones aclaradoras, que entonces generan más correos electrónicos, y así sucesivamente. Tanto los correos electrónicos como las reuniones son elementos fundamentales de la vida empresarial, pero con demasiada frecuencia entran en la categoría de males necesarios, fundamentalmente por culpa de la falta de rigor que existe en cuanto a sus propósitos y resultados pretendidos.

Los individuos se fortalecen de forma natural cuando dejan atrás las quejas y modos victimistas y se centran en los resultados y acciones definidos por la dirección. Cuando esto se convierte en norma dentro de un grupo, genera una importante mejora de la atmósfera, además de la producción. Ya hay otros problemas y oportunidades de sobra de los que preocuparse; la negatividad y la resistencia pasiva tienen que dejar paso en todo momento a poner la atención en los resultados deseados en los horizontes adecuados.

Una visión sin una tarea no es sino un sueño; una tarea sin una misión no es sino un trabajo penoso. La conjunción de una visión y una tarea es la esperanza del mundo.

—Inscripción en una iglesia de Sussex, Inglaterra, alrededor de 1730.

El microcosmos de la gestión que hace la gente de sus bandejas de entrada, correos electrónicos y conversaciones con los demás se verá reflejado en la macrorrealidad de sus culturas organizativas e instituciones. Si se arroja la toalla, si desde el principio hay resistencia a tomar las decisiones sobre lo que hay que hacer y no se gestionan con responsabilidad todos los ciclos abiertos, todo eso se verá magnificado en el seno del grupo, cuya cultura consistirá en sostener una estresante mentalidad defensiva ante el asedio de las crisis y las urgencias. Si, por el contrario, los individuos aplican los principios de *Organízate con eficacia*, la mentalidad consistirá en pretender y experimentar un nuevo patrón de alto rendimiento. Los problemas y los conflictos no desaparecerán; antes bien, permanecerán como algo inherente a los intentos de cambiar (o mantener) cualquier cosa en este mundo. Ahora bien, las conductas

Skannat med CamScanner

operativas contenidas en este libro proporcionarán el enfoque y las directrices para enfrentarse a ellos de la manera más productiva.

«¿Cómo puede esta metodología mejorar una organización?» es una pregunta que se me hace a menudo. De hecho, todos los principios que he expuesto son aplicables así a una empresa como a un individuo. Capturar aquello que llama la atención del grupo, entender claramente los resultados deseados implícitos y las acciones necesarias, revisar regularmente la situación e incorporar nuevas realidades y reorganizar y volver a asignar coherentemente los recursos, son todos métodos óptimos que puede aplicar cualquier equipo o empresa. Pero de la misma manera que no se puede enseñar a leer a una organización, no se puede pretender «mejorar una organización» como tal con *Organízate con eficacia.* Para que funcionen realmente en la economía del conocimiento, las organizaciones necesitan personas que sepan leer; la cultura empresarial puede proporcionar formación y apoyo para garantizar que eso ocurra. Pero también necesitará personas que dominen el arte de hacer las cosas con eficacia, a fin de operar a la altura de las nuevas exigencias de este siglo. Cuando esto se pone de manifiesto en una empresa, de arriba abajo a través de sus expectativas, formación y modelos, las consecuencias en el rendimiento organizativo pueden ser de gran calado.

Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner

14

GTD y la ciencia cognitiva

Desde que se publicó la primera edición de *Organízate con eficacia*, un número considerable de investigaciones en el campo de la psicología social y cognitiva han venido a documentar y confirmar la eficacia de los principios que subyacen en la metodología. Hasta hace poco, estos métodos solo se podían confirmar desde la experiencia de forma anecdótica. Cualquiera que hubiera aplicado alguna vez las técnicas de GTD de captura, clarificación, organización y revisión (reflexión sobre) del inventario resultante reconocía los mismos resultados: mayor claridad, control y enfoque, junto con los beneficios concomitantes para las personas y organizaciones relacionados con esa experiencia. Si has empezado a aplicar en alguna medida los métodos que he expuesto hasta el momento, sin duda habrás reparado en cierta evolución positiva en tu comportamiento.

Los estudios rigurosos reunidos por los expertos en el campo de la ciencia cognitiva, que abarcan desde los aspectos personales hasta los institucionales, han empezado a arrojar datos que prestan un apoyo primordial tanto a esta metodología como al cómo y el porqué de las mejoras que origina. En cierto sentido, esto puede ser algo parecido al intento de demostrar que la gravedad existe después de que todos la estamos experimentando y sufriendo desde que somos conscientes. Pero desde otra perspectiva, quizá preste la credibilidad necesaria al consejo de dominar el flujo de trabajo que he expuesto aquí, así como al motivo de que los procesos y conductas aparentemente sencillos descritos en *Organízate con eficacia* tengan unos resultados tan convincentes.

Las investigaciones que han proporcionado dicho apoyo han surgido en diversos marcos y categorías:

- Psicología positiva
- Conocimiento distribuido: el valor de una mente externa
- Aligeramiento de la carga cognitiva de las cosas incompletas
- Teoría del flujo

Skannat med CamScanner

- Teoría del liderazgo personal
- Persecución de los objetivos a través de la aplicación de las intenciones
- Capital psicológico

GTD Y LA PSICOLOGÍA POSITIVA

En el año 2000 Martin Seligman asumió la presidencia de la American Psychological Association. En su discurso de investidura retó a la profesión a que dejara de centrarse en la mera descripción, estudio y diagnóstico de los aspectos negativos de la condición humana y empezara a prestar más atención a los aspectos positivos de lo que significa ser humano. Por supuesto, su mensaje representaba, solo que de forma más convencional, las ideas que mediado el siglo XX Abraham Maslow había expresado acerca de la realización personal como aspecto de mayor riqueza de la psicología. Pero desde el llamamiento a la acción de Seligman, la psicología positiva se ha convertido en un elemento de pleno derecho de la disciplina.

Las investigaciones generadas por este cambio en la perspectiva se han llevado a cabo tanto a un nivel básico como aplicado, y han contribuido a nuestra comprensión de una infinidad de estructuras psicológicas, además de haberse utilizado para mejorar las vidas de muchas personas. La psicología positiva es una vasta disciplina, pero a modo de muestra diremos que los aspectos relevantes de los que se ocupa incluyen la felicidad, el bienestar psicológico, la experiencia óptima / flujo, el significado, la pasión, el propósito, el liderazgo auténtico, los puntos fuertes, los valores, la personalidad y la virtud. En todo el mundo han surgido programas de formación de posgrado en estas áreas y su número sigue aumentando.

¿Qué relevancia tiene todo esto para *Organízate con eficacia*? GTD es algo más que una simple manera de gestionar las tareas y los proyectos. En muchos aspectos, esta metodología está más interesada en las cuestiones fundamentales del trabajo trascendente, el vivir atento y el bienestar psicológico que en ofrecer sin más unos métodos que por sí mismos le hagan a uno ser más eficaz o productivo. La importancia (y necesidad) de pensar los resultados en relación con los asuntos que nos encontramos, además de la adopción de un método útil de capturar, clarificar, organizar y valorar los resultados para que podamos pensar con más claridad, describen las prácticas esenciales que realmente mejoran la verdadera experiencia de vivir.

Dicho esto (¡y experimentado, si ese es tu caso!), sigue siendo interesante examinar algunas de las diversas teorías y estudios que se han centrado en los

Skannat med CamScanner

aspectos más específicos de la relación entre el aparato psíquico, el bienestar y el rendimiento, todos los cuales guardan una estrecha relación con los principios y métodos de *Organízate con eficacia*.

CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO: EL VALOR DE UNA MENTE EXTERNA

En 2008, dos investigadores publicaron en una revista especializada belga un artículo fascinante, «Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity», en el que analizaban de manera específica mi metodología desde el punto de vista de los datos verificables y las teorías del trabajo de la ciencia cognitiva.* Sus brillantes y minuciosas valoraciones y conclusiones iban más allá de a lo que puedo hacer justicia aquí (el artículo merece ser leído muchas veces), pero baste decir que su tesis es profunda: tu mente está diseñada para tener ideas basándose en la detección de patrones, pero ¡no está diseñada para que se acuerde de gran cosa acerca de nada!

> Tu mente es para tener ideas, no para retenerlas.

Debido a su manera de desarrollarse, la mente es fantástica para reconocer, pero un desastre para recordar. Por ejemplo, puedes echarle un vistazo al calendario de hoy y al cabo de unos segundos tener una idea coherente del día y sus contenidos y contextos. Pero lo pasarías fatal si intentaras recordar los contenidos de los próximos catorce días de tu calendario recurriendo exclusivamente a la memoria.

Una fantástica exposición de los recientes descubrimientos en el campo de la ciencia cognitiva, en relación con nuestra limitada capacidad para administrar y conservar la conciencia de los datos relevantes en la era de la información y a la necesidad de construir y utilizar un «cerebro externo», la plasmó Daniel Levitin en su libro *The Organized Mind*.**

La conclusión es que cuando utilizas tu memoria como sistema de organización (como sigue haciendo la mayoría de la gente del planeta para la mayor parte de lo que hacen para gestionar sus vidas), tu mente acabará abrumada y se volverá incompetente, porque le estás exigiendo que realice un trabajo intenso para el que no está debidamente equipada.

---

* Heylighen, Francis, y Clément Vidal, «Getting Things Done: The Science Behind Stress-Freee Productivity», *Long Range Planning*, 41, n.º 6, (2008), 585-605.

** Levitin, Daniel J., *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*, Dutton, Nueva York, 2014.

Skannat med CamScanner

Sin embargo, si eres capaz de hacer que dirija su atención a soportar de manera eficaz y adecuada la creación de unos detonantes óptimos para los pensamientos y acciones posteriores (tales como leer un correo electrónico y luego fijar una reunión en tu calendario para tratar el asunto u oportunidad planteado en aquel), entonces la mente consigue relajarse y confiar en las ideas automáticas y elegantes que pueda tener cuando las cosas concretas en las que tiene que centrarse se presenten en el entorno adecuado. Ten la seguridad de que verás esa reunión en tu calendario con la suficiente antelación para estar preparado para ella.

GTD proporciona la metodología para identificar aquellas cosas que precisan una atención intensa, aplicarla eficazmente desde el principio y organizar los recordatorios para realizar la reflexión adecuada en el momento correcto. Los investigadores belgas elaboraron una elegante exposición de los principios científicos que se esconden detrás del aprovechamiento eficiente de los puntos fuertes y débiles de nuestras mentes, mediante la creación de unas directrices que nos permiten generar eficazmente resultados profundos con un mínimo de reflexión.*

EL ALIGERAMIENTO DE LA CARGA COGNITIVA DE LO INCOMPLETO

En los albores de este siglo el doctor Roy Baumeister y otros han llevado a cabo un trabajo muy provechoso en relación con la determinación de los efectos sobre el consciente de las cosas pendientes —objetivos, proyectos, resultados, etcétera— que han sido objeto de un compromiso pero que todavía no se han llevado a puerto. Sus conclusiones no hacen más que confirmar lo que llevo experimentado durante decenios: que las tareas incompletas ocupan espacio en la mente, con la subsiguiente limitación de la claridad y el enfoque que ello provoca.**

Pero, curiosamente, en consonancia con los métodos de GTD, Baumeister también ha demostrado que no es necesaria la conclusión de tales elementos para

---

* Los antecedentes y experiencia de Heylighen se sitúan en el campo de la etología de los insectos y en cómo unas criaturas hasta cierto punto carentes de cerebro consiguen unos resultados de una eficacia asombrosa. Su tesis es que el comportamiento de los humanos es parecido, y para ello toma *Organízate con eficacia* como plataforma principal.

** Baumeister, Roy F., y E. J. Masicampo, «Unfulfilled Goals Interfere with Tasks that Require Executive Functions», *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, n.º 2, (2011), 300-311.

Skannat med CamScanner

aligerar esa carga que recae sobre el aparato psíquico. Lo que se necesita es un plan fiable que garantice que el futuro compromiso se producirá.*

En el modelo de Baumeister la mera determinación de la acción siguiente para cumplir un compromiso es un resultado final suficiente de la «planificación», siempre y cuando el detonante o recordatorio esté situado en un lugar en el que tengamos la confianza que iremos a mirar al cabo de un período razonable de tiempo. Mis ideas y modelo fueron profusamente citados en su fantástico libro *Willpower*, que los sitúa dentro de un rico contexto de gestión del «músculo» mental que debemos emplear continuamente, sobre todo en el trabajo del conocimiento.**

TEORÍA DEL FLUJO

Uno de los conceptos más populares en este campo, y que a menudo ha sido asociado con GTD, ha sido la idea de «flujo», el estado de rendimiento y compromiso óptimos. Fluir es a lo que los deportistas se refieren cuando hablan de estar «en la zona», y puede relacionarse estrechamente con la idea de la «mente como el agua», que expuse en el primer capítulo.

La experiencia del flujo se caracteriza por diversos elementos bien diferenciados, varios de los cuales ya son aplicados por el enfoque GTD. Para experimentar el flujo, es necesario que tus aptitudes para una determinada tarea estén a la altura de la dificultad planteada. Si la dificultad excede tu nivel de aptitud requerido, te angustiarás, y si tus aptitudes exceden la dificultad, lo más probable es que te aburras durante la actividad.*** El flujo generalmente va acompañado de la concentración absoluta en la tarea en cuestión, y lo normal es que uno sienta que tiene el control y unos objetivos claros a la vista. Los individuos en estado de flujo generalmente tienen una idea de lo que va a venir a continuación y reciben una respuesta inmediata a lo largo de la ejecución de la tarea. También experimentan una fusión de la acción y la conciencia, durante la cual pierden tanto la conciencia de sí mismos como el sentido del tiempo. Por lo

---

* Baumeister, Roy F., y E. J. Masicampo, «Consider It Done! Plan Making can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals», *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, n.º 4, (2011), 667-683.

** Baumeister, Roy F., y John Tierney, *Willpower: Discovering the Greatest Human Strength*, Penguin Press, Nueva York, 2011.

*** Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, Nueva York, 1990.

Skannat med CamScanner

general, su motivación es intrínseca, de modo que realizan la actividad por ellos mismos y no por una recompensa externa. Aquellos que están en estado de flujo suelen rendir a un nivel óptimo, y se dejan absorber completamente por lo que están haciendo. Una vez que los individuos han experimentado la fluencia, a menudo se ven impulsados a repetir las actividades que les permitieron experimentarlo.

Aunque el concepto de flujo se desarrolló inicialmente en las investigaciones sobre las actividades de ocio (por ejemplo, la escalada, la pintura), Csikszentmihalyi y LeFevre* descubrieron que los individuos realizan más actividades cualificadas y de gran dificultad durante la actividad laboral (54 por ciento) que en los momentos de ocio (18 por ciento). Csikszentmihalyi explicaba que muchas tareas contienen intrínsecamente la clase de objetivos y estructuras de respuesta que le permitirían experimentar a uno la fluencia en el trabajo, un fenómeno asociado a los niveles más elevados de bienestar subjetivo.**

Solo puedes prestar tu atención consciente a una cosa cada vez. Si eso es todo lo que capta tu atención, estás en estado de flujo.

El enfoque GTD incluye algunas condiciones de la experiencia del flujo, a saber: tener claros los objetivos y recibir información. La importancia que GTD le da a centrar la atención en una tarea cada vez, está estrechamente vinculada a la esencia de la experiencia del flujo: la de estar absorto en una actividad única, en la que el campo de los estímulos de uno es limitado. Adoptar la metodología GTD permite a los individuos encontrar más fácilmente la fluencia en su trabajo y vidas personales. Al sacar las tareas de la mente e introducirlas en un sistema externo, las personas pueden ver y seguir los progresos con mayor facilidad, lo cual es una forma de retroalimentación. Tener una imagen completa de los propios compromisos en el trabajo y en la vida puede ayudar a los individuos a tomar mejores decisiones sobre cuál ha de ser el objeto de su atención en un momento dado, lo cual, a su vez, les permitirá dedicarse con más plenitud a la tarea en cuestión, haciendo del flujo un resultado más probable.

---

* Csikszentmihalyi, M., y J. LeFevre, «Optimal Experience in Work and Leisure», *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, n.º 5, (1989), 815-822.

** Fullagar, Clive, y E. Kevin Kelloway, «Work-Related Flow», en *A Day in the Life of a Happy Worker*, Arnold B. Bakker y Kevin Daniels, eds., Psychology Press, Nueva York, 2013, pp. 41-57.

Skannat med CamScanner

TEORÍA DEL LIDERAZGO PERSONAL

El concepto del liderazgo personal se remonta a mediados de la década de 1980, cuando aparece como una derivación de la idea de la gestión personal. De acuerdo con Neck y Manz,* el liderazgo personal es un proceso a través del cual los individuos controlan su conducta y se influyen a sí mismos mediante la utilización de conductas específicas y estrategias cognitivas. La popularidad del liderazgo personal se ha disparado a través de numerosos manuales especializados para profesionales, publicaciones periódicas empíricas y teóricas y el desarrollo de los cursos de formación en liderazgo personal.

Las estrategias que engloba el liderazgo personal se suelen agrupar en tres categorías independientes:

Estrategias centradas en la conducta. Por lo general, se centran en aumentar la conciencia de uno mismo con el objetivo de facilitar la gestión de comportamiento. En el contexto laboral, tales estrategias habitualmente hacen hincapié en llevar a cabo tareas necesarias aunque desagradables. Esta familia de estrategias incluye la autoobservación, el establecimiento de las metas personales, la autorrecompensa, el autocastigo y la orientación personal.

Estrategias naturales de recompensa. Pretenden crear situaciones en las que un individuo se vea motivado o recompensado por la actividad en sí. Tales estrategias giran en torno a la remodelación de las tareas o actividades desagradables para hacerlas más agradables y centrar deliberadamente la atención en los aspectos gratificantes de las actividades.

Estrategias de patrones de pensamiento constructivo. Relacionadas específicamente con la creación de formas de pensamiento que puedan tener un impacto positivo en el rendimiento. Los ejemplos de estas estrategias incluyen el diálogo interior, las imágenes mentales y la sustitución de las creencias y suposiciones disfuncionales.

Hay aspectos de GTD que se conectan con cada uno de los tres tipos generales de liderazgo personal. Uno de los más evidentes es el concepto de la orientación personal. Un sistema GTD bien establecido proporciona un artefacto físico

Proporcionarte las pistas correctas, en las que repararás en el momento oportuno, sobre las cosas adecuadas, es una práctica esencial de la productividad sin estrés.

---

* Neck, Christopher P., y Charles C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle Rive, Nueva Jersey, 2012, 6.ª edición, p. 192.

Skannat med CamScanner

que impulsa la futura acción. La metodología GTD también encarna el elemento de las estrategias naturales de recompensa. Cuando uno identifica pequeñas aunque fastidiosas tareas y se ocupa de ellas —algo que un buen vaciado de la RAM mental y algo de tiempo libre hacen sin duda posible—, se produce una sensación placentera. Por último, una parte esencial de GTD es el componente mental de considerar tu trabajo no solo como una sucesión de grandes proyectos, sino más exactamente como unas acciones siguientes concretas. Este desplazamiento desde la actitud de desbordamiento / derrotista hacia el estado motivacional que te permite avanzar en tales tareas, es un ejemplo fantástico del cambio positivo de tu mentalidad.

Se ha demostrado que la utilización de las estrategias del liderazgo personal mejora el sentimiento de la gente acerca de su propia eficacia, y este, el de la propia eficacia, es uno de los conceptos más y mejor investigados en el campo de la psicología de las organizaciones, habiendo sido relacionado con la satisfacción y el rendimiento laborales y otras conductas positivas de las organizaciones, en relación con los empleados y los empresarios tradicionales.

PERSECUCIÓN / CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LAS INTENCIONES

Los objetivos (los resultados deseados) son una parte esencial de la vida y GTD puede servir para facilitar tanto los objetivos personales como los profesionales. Gollwitzer y Oettingen han llevado a cabo una importante línea de investigación sobre el logro de los objetivos, incorporando la idea de la «implantación de las intenciones».* En pocas palabras, lo que argumentan estos dos autores es que la mejor manera de garantizar la persecución de los objetivos (realizar las acciones que lleven al objetivo fijado) es crear una relación causal en tu mente sobre cuándo deben llevarse a cabo determinadas acciones relevantes para el objetivo. Cuando haces planes (aplicas las intenciones) con antelación y decides qué acciones se van a realizar y en qué contextos, la conducta adecuada, en lugar de ser extraída de tu limitada reserva de fuerza de voluntad, es aprobada casi automáticamente. En otras palabras, si puedes confiar en que algo que harás más o menos automáticamente proporcionará suficiente orien-

---

* Gollwitzer, Peter M., y Gabrielle Oettingen, «Planning Promotes Goal Striving», en *Handbook of Self-Regulaton: Research Theory, and Applications*, Kathleen D. Vohs y Roy F. Baumeister, eds., Guilford, Nueva York, 2011, 2.ª edición, pp. 162-185.

Skannat med CamScanner

tación y energía para que avances hacia tu resultado, tendrás esa energía cuando la necesites, ya que no la agotarán tus preocupaciones y divagaciones constantes sobre lo que deberías hacer y cuándo.

GTD y la aplicación de las intenciones están relacionadas a través de la utilización del sistema como detonante o impulsor para realizar la acción encaminada a la consecución del resultado. Por ejemplo, podrías establecer la aplicación de la intención: «Cuando esté en mi oficina con más de una hora libre por delante y un elevado nivel de energía, echaré un vistazo a mi lista de tareas y seleccionaré algo difícil e importante para trabajar en ello». O bien esta otra: «El domingo por la tarde llevaré a cabo una Revisión semanal». O esta otra: «Cuando esté aturdido y abrumado vaciaré mi RAM mental». La cantidad de tales posibles aplicaciones de intenciones es realmente infinita.

EL CAPITAL PSICOLÓGICO

El capital psicológico es un marco relativamente nuevo dentro del cual los psicólogos de empresa están empezando a evaluar el estado general de los recursos de los trabajadores y sus efectos. El capital psicológico consta de cuatro aspectos definibles: la propia eficacia, el optimismo, la resiliencia y la esperanza.

- *La propia eficacia* es la confianza para asumir y dedicar el esfuerzo necesario a realizar con éxito las tareas difíciles.
- *El optimismo* implica realizar reconocimientos positivos sobre el éxito ahora y en el futuro.
- *La esperanza* significa perseverar en la consecución de los objetivos y, cuando sea necesario, en cambiar de vías para llegar a ellos.
- *La resiliencia* supone volver a una condición original —o incluso mejor— después de enfrentarse a la adversidad y los problemas.

Cada una de esas variables por sí sola puede predecir hasta cierto punto diversos resultados. Por ejemplo, el grado de optimismo de alguien puede relacionarse estadísticamente con los resultados o conductas particulares.

Sin embargo, cuando estos cuatro elementos son considerados en conjunto en lo que los psicólogos denominan ahora Capital Psicológico, las predicciones pueden ir mucho más allá de la simple suma de los efectos de los elementos integrantes. En su historia relativamente corta como concepto, el capital psicológico se ha relacionado con muchos resultados positivos indivi-

Skannat med CamScanner

duales e institucionales, como puedan ser el rendimiento laboral*,** y el bienestar psicológico.***

El capital psicológico es más la descripción de un estado que un rasgo en sí mismo; esto es, es algo que puede cambiar o ser modificado, desarrollado o debilitado casi a cada minuto, como pasa con el estado de ánimo de uno. Utilizando una expresión familiar, reflejaría la diferencia entre tener un buen o mal día. ¿Sientes que estás a tope de tus posibilidades o aplastado por las circunstancias? La buena noticia es que semejantes estados son maleables, de manera que puedes hacer cosas que los cambien y mejoren sin tener que cambiar ninguno de tus aspectos intrínsecos.

Organízate con eficacia está relacionado directamente con los cuatro ingredientes de un capital psicológico alto y sus resultados pretendidos. Permitir que las personas creen y mantengan un panorama completo de sus compromisos consigo mismos y con los demás a fin de tomar buenas decisiones sobre lo que hay que hacer (o lo que no) en un momento dado, genera automáticamente una sensación de seguridad y control (propia eficacia). Identificar sin más todos los ciclos abiertos y hacerlos avanzar desde la memoria hasta una mente externa, mientras se identifican sistemática y concretamente las acciones siguientes viables es un puro ejercicio de autocontrol y orientación. Alguien que utilice GTD sabe exactamente lo que hay que hacer y qué acción exacta puede realizar para lograrlo, teniendo en cuenta las restricciones de tiempo disponible, la energía y las limitaciones contextuales.

La adopción de la metodología GTD prepara a la gente para un optimismo mayor, porque les permite establecer conexiones entre la terminación satisfactoria de los proyectos y su propios fines y esfuerzos encaminados a lograr los objetivos. Los individuos identifican los proyectos significativos, articulan los pasos siguientes necesarios para completarlos y luego siguen idealmente el proceso hasta que el proyecto está terminado. A medida que se logra cada «victoria», va aumentando la capacidad para establecer compromisos más positivos.

Además, la atención que se presta en GTD a la toma de decisiones desde el

---

* Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey y S. M. Norman, «Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfactions», *Personnel Psychology*, 60, n.º 3, (2007), 541-572.

** Sun, T., X. W. Zhao, L. B. Yang y L. H. Fan, «The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach», *Journal of Advanced Nursing*, 68, n.º 1, (2012), 69-79, doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x.

*** Avey, J. B., F. Luthans, R. M. Smith y N. F. Palmer, «Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-being Over Time», *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, n.º 1, (2010), 17-28, doi:10.1037/a0016998.

Skannat med CamScanner

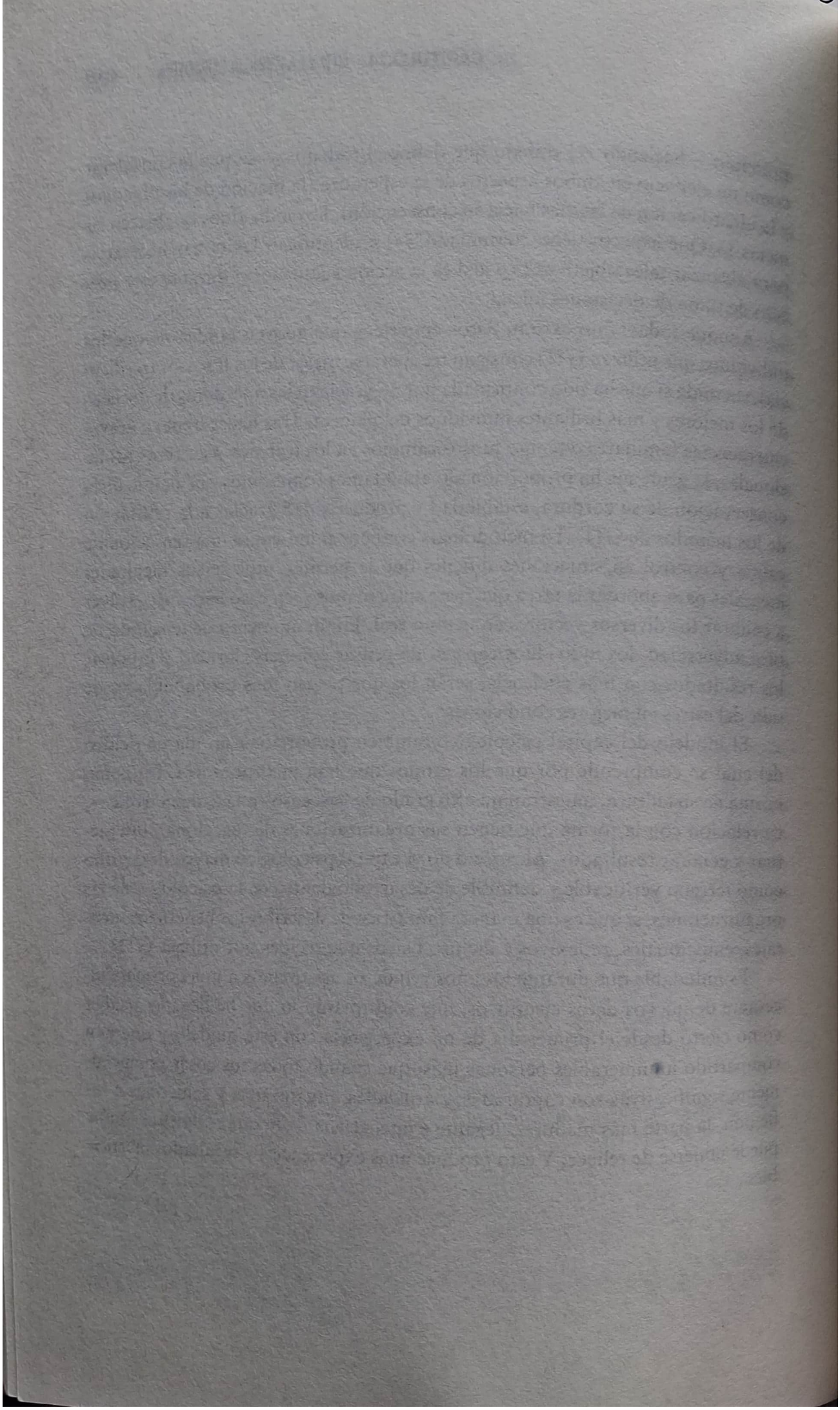
principio —haciendo «el trabajo que define el trabajo»— se puede considerar como un ejercicio en ambos aspectos de la esperanza (la fijación de los objetivos y la identificación de las vías hacia su consecución). Los individuos establecen las metas («¿Qué aspecto tiene "terminado"?») e identifican las tareas necesarias para alcanzar tales objetivos («¿Cuál es la acción siguiente?») durante este proceso de toma de decisiones inicial.

Aunque todavía no existan datos empíricos que apoyen la idea de que los individuos que utilizan GTD consigan recuperarse mejor de los fracasos (resiliencia), sin duda sí que ha sido confirmada por mí gracias a las anécdotas de docenas de los mejores y más brillantes individuos del planeta. Tras hacer frente a graves emergencias familiares o tempestuosos cambios en los trabajos o carreras profesionales, la gente me ha proporcionado abundantes testimonios que dan fe de la conservación de su cordura, estabilidad y productividad gracias a la utilización de los métodos de GTD. La metodología confiere al individuo una sensación de calma y control en situaciones difíciles que le permite utilizar sus facultades mentales para abordar la tarea que tiene entre manos y, en caso necesario, volver a calibrar los diversos vectores en tiempo real. En un momento de tensión o de otra adversidad, los individuos capaces de pensar con más claridad y procesar los resultados con más eficiencia, serán los que tengan más probabilidades de salir del estrés en mejores condiciones.

El modelo del capital psicológico también proporciona un marco dentro del cual se comprende por qué los grupos que han incorporado GTD como norma en su cultura, muestran un alto grado de «ascenso en la cadena trófica», en relación con la forma que tienen sus organizaciones de reaccionar, interactuar y generar resultados. Alcance o no el capital psicológico mayor desarrollo como terreno verificable y definible de desarrollo dentro de la psicología de las organizaciones, sí que es una manera fantástica de describir los beneficios mentales, emocionales, reflexivos e incluso físicos que recibes por utilizar GTD.

Es indudable que durante los años venideros asistiremos a una corriente incesante de nuevos datos científicos, que confirmarán lo que he llegado a saber como cierto desde el primer día de mi experiencia con este modelo y que han compartido innumerables personas más: que cuando todas tus cosas potencialmente significativas son capturadas, clarificadas, organizadas y sometidas a reflexión, la parte más madura, elegante e inteligencia de lo que realmente somos puede ponerse de relieve. Y esto produce unas experiencias y resultados invencibles.

Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner

15

El camino hacia el dominio de GTD

GTD es en realidad un método para toda la vida con varios niveles de dominio; es algo muy parecido a tocar un instrumento como el violín, practicar un deporte como el tenis, o un juego como el ajedrez. Es como las matemáticas, la alfarería, la historia del arte o incluso la paternidad. Todas estas empresas implican un aprendizaje y la aplicación de una serie concreta de movimientos y técnicas, y la pericia que puedas alcanzar en cada una de ellas no tiene fin, como tampoco lo tiene la cantidad de matices que hay que conocer.

GTD es el arte de ocuparse de la corriente del trabajo y los compromisos de la vida, la cual, a su vez, está en permanente evolución por lo que respecta a todos nosotros, cualquiera que sea la edad y posición social. Se trata, pues, de que identifiques y explores tus compromisos e intereses desde un estado de fluidez y confianza en ti mismo. Tu trabajo y tu atención cambiarán, a veces de manera espectacular, con el paso del tiempo. Pero actuar con todo ello con maestría es una práctica bien definida que se puede aprender y perfeccionar a lo largo de toda una vida.

Dominio no hace referencia a un estado final definitivo de paz y esclarecimiento tipo Zen en la cima de una montaña (aunque podría ser una bonita figura alternativa para expresarlo). Antes bien, es la capacidad demostrada de comprometerse permanentemente en unas conductas productivas como medio de alcanzar la claridad, la estabilidad y la atención cuando se desee o se necesite, con independencia de cuál sea el desafío.

Lo bien que hayas perfeccionado esta capacidad se comprobará cuando te enfrentes a cosas que estén sin aclarar, sean inestables y te resulten molestas, síntomas naturales y normales de que se está produciendo algún cambio en tu mundo. La idea de la «mente como el agua» no presupone que el agua esté siempre tranquila; antes al contrario, el agua actúa convenientemente con la perturbación, en lugar de resistirse a ella. En el transcurso de la vida, tales perturbacio-

Skannat med CamScanner

nes pueden ir desde hacer los deberes del colegio hasta las exigencias de tu nuevo trabajo, pasando por el vago sentimiento de inquietud sobre lo que vas a hacer cuando te jubiles.

El dominio de GTD implica aprender e incorporar sus mejores métodos para luego integrarlos de una manera holística, lo que resulta en una experiencia mucho más dinámica que la mera suma de sus partes. Cuando aprendes a jugar al tenis, te concentras en los elementos específicos de sus movimientos, como el revés, el golpe de derecha, el globo y el saque. Luego, cuando juegas de verdad un partido de tenis, los articulas todos, y a medida que aumentas tu dominio, tu enfoque madura para abarcar una estrategia global. De igual manera, dominar GTD supone un dominio inicial de sus partes, técnicas y herramientas, para luego incorporarlos a medida que juegas el partido completo de tu vida y trabajo. Tu pericia quedará reflejada en la utilización que hagas de un sistema y un enfoque perfectamente integrados sin que pienses en ello.

LOS TRES NIVELES DE DOMINIO

Tras tantos años de colaborar con personas que han adoptado la metodología GTD, he constatado que en su proceso de maduración en la utilización del modelo pasan generalmente por tres etapas:

1. Empleo de las reglas básicas de la gestión del flujo de trabajo;
2. implantación de un sistema completo de gestión vital más elevado e integrado; y
3. aprovechamiento de las habilidades para crear un espacio despejado y hacer las cosas en beneficio de una expresión y manifestación en permanente expansión.

A este respecto un buen símil es la experiencia de aprender a conducir. La primera etapa consiste en controlar los rudimentos, de manera que puedas manejar la máquina sin hacerte daño ni hacérselo a los demás. Los movimientos en esta etapa parecen torpes y a menudo ilógicos. Pero en cuanto adquieres la suficiente pericia para sacarte el carné, tu mundo cambia para bien de manera espectacular, porque ya puedes ir a los sitios y hacer las cosas que no podías hacer antes. Luego, llega un momento en que eres capaz de conducir por una calle sin pensar realmente en el acto de conducir; se ha convertido en una parte casi automática de tu vida. Y, por último, decides pasar a un coche de gran potencia, con el que tendrás la oportunidad de superar la dificultad de centrarte en la ca-

Skannat med CamScanner

rretera al tiempo que te haces esencialmente uno con el vehículo, lo que hace que sientas un alto grado de satisfacción y plenitud con la conducción.

Cada una de estas etapas está representada por los horizontes de tus enfoques y la aplicación de las técnicas propias. Al principio, realizas lo que parecen unos movimientos pequeños y bruscos pero que en realidad son fluidos y están centrados en unos horizontes muy breves. Luego, a medida que te vas sintiendo cómodo y te familiarizas con el proceso, amplías tu enfoque a la siguiente esquina de la calle o salida de la autopista. Más adelante, puedes pasar a un enfoque más consciente y orientado a varios horizontes, cruzando la ciudad en coche con una conciencia plena de la situación. De igual manera, a medida que las técnicas de *Organízate con eficacia* adquieren una segunda naturaleza, vas desviando tu atención desde los mecanismo de tu sistema a los resultados que produce.

DOMINIO DE LOS PRINCIPIOS

Por sencillo que puedan parecer a primera vista, alcanzar la destreza con los elementos fundamentales de GTD —los principios— puede llevar algún tiempo. Aunque sea fácil comprender y aceptar sus conceptos y principios, ponerlos en práctica por completo no es un proceso fluido ni automático. Pasa lo mismo que con el ejercicio de cualquier actividad sofisticada —conducir un coche, lanzar un golpe de kárate o tocar la flauta—, que los movimientos iniciales son desconocidos o incómodos; sin embargo, en cuanto los haces miles de veces, puedes hacer gala de una elegancia, fuerza y fluidez que de otra manera serían inalcanzables. Y otro tanto te puede pasar con el aprendizaje de GTD.

Por ejemplo, capturar todo lo que sea potencialmente importante para introducirlo en recipientes externos fiables, de manera que no quede nada resonando en tu cabeza, es una conducta tan desmoralizante de llevar a la práctica como aprender a cambiar de marchas fácilmente en un coche. Como sucede con la mayoría de aspectos del modelo GTD, anotar las cosas no es en sí misma una habilidad nueva, sino más bien un ejercicio que fácilmente puede parecer que no merece el esfuerzo, cuando no que es directamente ilógico. («Si esto no tiene una importancia inmediata, ¿por qué me he de tomar la molestia?») El verdadero desafío estriba en adquirir conciencia de la necesidad de externalizar esta clase de pensamientos, además de crear el hábito de llevar a cabo las acciones necesarias con una herramienta que esté disponible en todas partes sin excepción.

Otras prácticas fundamentales que, aunque se implanten desde el principio, revierten con facilidad a su condición de incompletas y desfasadas y, por ende, su utilización se vuelve inoperante, incluyen:

Skannat med CamScanner

- Evitar la toma de decisiones sobre las acciones siguientes en «asuntos pendientes».
- Utilizar totalmente la categoría «En espera», de manera que *todo* lo que se espera obtener de los demás se inventaríe y revise para su seguimiento al ritmo adecuado.
- Utilizar las listas Agenda para capturar y gestionar las comunicaciones con los demás.
- Llevar un sistema de archivo y referencias sencillo y de fácil consulta.
- Llevar el calendario como «estructura arquitectónica» sin debilitar su fiabilidad con aportaciones extrañas.
- Hacer las Revisiones semanales para mantener el sistema operativo y actualizado.

Es fácil desviarse del camino...

Si eres sincero acerca de la implantación de *Organízate con eficacia*, admitirás que en realidad no es tan difícil empezar, toda vez que he procurado darte confianza con las instrucciones proporcionadas en las primeras secciones del libro. Aunque el resto de tu realidad acabará anegando inevitablemente toda tu fuerza en algún momento, y si los nuevos métodos no han tenido tiempo de enraizar en tus patrones de conducta, es relativamente fácil acabar perdiendo el rumbo.

La mayoría de la gente está tan acostumbrada a conservar las cosas en la cabeza, que es muy fácil recaer en ese patrón familiar. Decidir las acciones siguientes requiere un empujón de esfuerzo cognitivo que resulta tentador evitarlo si una situación particular no es en cierto modo crucial. Sacar tiempo para la Revisión semanal, cuando esta no ha sido instituida como hábito, puede convertirse en un desafío desalentador. Así pues, todo esto empieza a dar lugar a un sistema personal que es incompleto y está desfasado: ya no podrás confiar en tus listas para que te proporcionen el panorama general, y como quiera que el sistema no te está aligerando de la presión, terminarás decidiendo que de todas formas no vale la pena seguir actualizando y que también podrías volverlo a introducir en tu cabeza. En tales circunstancias, no es infrecuente que alguien se vaya desviando del camino cada vez más deprisa.

... y fácil volver a él

La buena noticia es que es tan fácil volver a *entrar* en tu rutina productiva como puede que lo haya sido el haber sido sacado de ella a empujones. Solo se necesi-

Skannat med CamScanner

ta volver a consultar los principios fundamentales: coge papel y bolígrafo y vuelve a vaciar tu cabeza; limpia tus listas de acciones y proyectos;: identifica y añade nuevos proyectos y acciones siguientes para actualizar tus listas; limpia todo lo que se haya escapado de tu sistema.

El ciclo de perder el rumbo y volver a recuperarlo le ocurre a casi todo el mundo, sobre todo durante este primer nivel de dominio de los principios básicos. De acuerdo con mi experiencia, se puede tardar fácilmente dos años en conseguir integrar definitivamente esta etapa en el estilo de vida y trabajo propios y mantenerla con regularidad.

Otra buena noticia es que incluso una persona que solo haya extraído unos pocos conceptos de este material, o que no haya implantado el sistema con regularidad, puede mejorar la situación notablemente. Si no «llegas» más que a la regla de los dos minutos, eso valdrá su peso en oro; sí solo anotas algunas cuantas cosas más que tengas en la cabeza de lo que habrías anotado anteriormente, dormirás mejor; si vacías el correo electrónico de vez en cuando por lo menos, tendrás un motivo mayor de celebración; y si simplemente te preguntas: «¿Cuál es la acción siguiente?», de ti o de cualquier otro, cuando de otro modo podrías no hacértela, eso aumentará tu productividad sin estrés.

Desde luego, cuantas más de estas técnicas empieces a llevar juntas a la práctica como un todo de manera sistemática y regular, la experiencia de tener un control atento y relajado aumentará de forma más espectacular. Dominar los principios básicos supone un cambio para la mayoría de aquellos que lo consiguen. Si alcanzas ese estadio, conseguirás hacer muchas más cosas, mucho más rápidamente y con mayor facilidad, y te ocuparás de los detalles operativos de la vida con una confianza en ti mismo notablemente mejorada. En este primer nivel del dominio de GTD, normalmente te mantendrás bajo control y concentrado a cada hora y cada día.

NIVEL DE LICENCIADO: GESTIÓN DE LA VIDA INTEGRADA

Llegados a este punto, estás listo para pasar al siguiente nivel: el de aprender a manejar el timón de tu vida semanal y mensualmente (o con una periodicidad mayor). Esto requiere un nivel más sutil de conocimiento y práctica. Como ya he mencionado antes, a medida que mejoras en tus dotes de conductor, vas ampliando tus horizontes, lo cual genera unos movimientos más suaves y que te puedas centrar más en hacia dónde te estás dirigiendo que en el mecanismo que te está llevando allí. Análogamente, cuando alcances cierto nivel de madurez en el proceso de GTD, ya no te centrarás en el sistema en sí ni en cómo lo estás manejando, sino en cómo

Skannat med CamScanner

lo utilizarás de una manera más flexible y personal como tu herramienta de confianza para facilitar el control y la atención durante períodos de mayor duración.

Mientras que el primer nivel de dominio incluye las bandejas de entradas, las reuniones, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, las citas, las cosas en espera, los sistemas de referencia, la gestión de las listas, la obtención de las herramientas adecuadas, etcétera, este siguiente nivel se ocupa de hacerse riguroso con los asuntos más importantes que están impulsando los contenidos del nivel básico. Estas acciones e información concretas existen gracias a su importancia para otras cosas más grandes que ellas: los proyectos que tenemos que completar, los problemas que hemos de resolver, las áreas de enfoque e interés que tenemos en nuestras complicadas vidas... ¿Por qué recibes ese correo electrónico? ¿Cuál es el propósito de esa reunión y por qué tienes que asistir? ¿Qué va a pasar en el próximo trimestre que tienes que empezar a tratar ya? ¿Qué «proyectos» tienen que convertirse en elementos «Algún día / Tal vez», y viceversa, a causa de algunos cambios de más entidad que se están produciendo?

El dominio de lo esencial, que proporciona las bases para una ejecución efectiva y eficiente, también confiere la capacidad y el espacio para abordar un nivel de control y atención más elevado: los proyectos y cómo son identificados, gestionados y comprendidos en relación con otros y a las estructuras más grandes en las que actuamos. Conseguir la comodidad con una mente externa libera y potencia la capacidad cognitiva de uno, allanando el camino para unos usos más creativos y productivos de un sistema de gestión personal integrado.

Las características distintivas de este siguiente nivel de dominio de *Organízate con eficacia* son:

- un inventario de proyectos completo, actual y claro;
- un mapa de trabajo de las propias funciones, responsabilidades e intereses, personales y profesionales;
- un sistema completo de gestión vital a la medida de las necesidades actuales y orientación de uno, y que se utilice para que guíe dinámicamente más allá del día a día; y
- las dificultades y las sorpresas provocan que utilices esta metodología en lugar de arrojarte fuera de ella.

Cuando los proyectos se convierten en el pulso de tu sistema operativo

Avanzando por el camino que conduce al dominio de esta metodología, llegarás a una etapa en la que tu lista Proyectos se convierte, más que en un reflejo de

Skannat med CamScanner

ellas, en la fuerza impulsora de tus listas de Acciones siguientes; y tus mismos proyectos, en un reflejo más fiel de tus funciones, áreas de enfoque e intereses. En este punto, el centro de gravedad de tu sistema de gestión personal se habrá desplazado desde el horizonte suelo hasta situarse entre el Horizonte 1 y el Horizonte 2 (consúltese página 86, capítulo 2).

Aunque es primordial para disfrutar de una experiencia permanente de productividad sin estrés, muy pocas personas —incluso entre aquellas que llevan comprometidas con GTD desde hace años— andan realmente por ahí con un inventario completo de sus proyectos revisado regular y objetivamente. Aquellos que sí alcanzan este nivel y llegan a percatarse de su poder, hacen de *esa* la lista de principios desde la que se orientan.

Dada la amplitud de mi definición de proyecto (cualquier resultado que requiere más de una acción que te has comprometido a conseguir antes de un año) podría resultarte bastante difícil definirlos todos, aunque estén claros («Cambiar ruedas coche», «Arreglar la impresora», «Encontrar nueva niñera»). Pero la verdadera expresión de la madurez a este respecto es la inclusión de los resultados deseados más sutiles definibles como sucesos realizables («Clarificar nueva función de Frank en el equipo», «Buscar opciones para mejorar las notas en matemáticas de Bettina», «Resolver asunto linderos propiedad con el vecino», etcétera). Un indicador del dominio de GTD en esta etapa —y de hecho ¡del dominio de la vida!— es cuando uno reconoce *alguna cosa* que capta su atención (asuntos, preocupaciones, problemas, cuestiones, tensiones) y la convierte en un resultado asequible para ser llevado a cabo con unas acciones siguientes concretas. La mayoría de las personas se resisten a reconocer los asuntos y oportunidades hasta que saben que los pueden manejar satisfactoriamente, sin darse cuenta de que analizar, estudiar o aceptar o apartar algo de alguna manera porque no hay solución es un resultado pertinente (proyecto) en sí mismo. La capacidad para establecer un compromiso apropiado en el tema de los linderos de tu vecino, las notas en matemáticas de tu hija o la función de un nuevo miembro del equipo —con independencia de lo ambiguo o poco definido que pueda ser el camino para lograrlo—, identificando el proyecto intrínseco y dando los pasos para resolverlo, es una práctica de gestión personal extraordinaria y madura.

Evaluar y llenar tu lista de proyectos a partir de tus áreas de enfoque

Todo lo que hacemos es bueno para algún aspecto de las funciones y responsabilidades que hemos asumido o para algún área de interés y compromiso de nuestras vidas. Llamo a mi hermano solo por ponerme en contacto con él y sa-

Skannat med CamScanner

ludar porque las «relaciones familiares» son importantes para mí. Compro alimentos porque me importa la «salud y la vitalidad». Elaboro un orden del día para una reunión del consejo porque, por mi función en la empresa, tengo que mantener la «supervisión corporativa».

Siempre que las personas elaboran una verdadera lista de verificación para este horizonte —las áreas de enfoque profesional y personal que pueden identificar—, invariablemente se dan cuenta de que tienen que añadir más proyectos. También se dan cuenta generalmente de que no han estado prestando la debida atención a algún aspecto de su trabajo, su vida personal o ambos, y se sienten impelidos a aportar mayor equilibrio y completitud a su lista Proyectos.

Un sistema completo de gestión vital integrado

El tercer aspecto de esta etapa de dominio es que tu sistema no solo se habrá convertido en un conglomerado de diversas listas, información, aplicaciones y herramientas, sino más bien en una «sala de control» homogénea, donde todos sus componentes trabajan de consuno para ocuparse con efectividad de cualquier circunstancia que surja. A esas alturas, habrás adquirido la capacidad para personalizar tus listas y categorías y la manera de utilizarlas, como respuesta a los cambios que se produzcan en tu mundo y a tu cada vez mayor sofisticación a la hora de abordar las posibilidades.

Todo esto es reflejo de una *concienciación funcional* de GTD. Ahora comprendes la esencia y reconoces el valor de las diferentes partes del modelo, y por ende tienes la libertad de adaptar su implantación para que sirva mejor a tus necesidades. Así las cosas, y si fuera necesario, puedes crear tu propia aplicación del sistema GTD desde cero y disponer de tus propias herramientas. Para ello, te guía el principio de crear los «mapas» de orientación necesarios y comprometerte con ellos, a fin de estar seguro de que prestas la atención adecuada a una situación dada en función de sus exigencias.

Ya no estás perdido en relación con lo que hay que hacer con las cosas: una tarjeta de visita que te dieron en un almuerzo de trabajo; una idea descabellada con la que te despertaste esta mañana relacionada con un proyecto que quizá querrías iniciar; una inesperada invitación privada a una importante gala; el análisis de sangre de tu última revisión médica... Ahora sabes crear el marcador de posición adecuado para cualquier clase de dato potencialmente significativo. Pero también puedes hacerte fácilmente una idea de tus prioridades para un viaje inminente; o tener a mano todo lo que necesitas para el siguiente seminario que vas a dirigir en la Red; o no te costaría mayor esfuerzo preparar un informe

Skannat med CamScanner

general de la empresa para el banco; o puedes propiciar rápidamente un ambiente agradable para una conversación familiar sobre los planes para los dos próximos años. En resumidas cuentas, lo que tienes es un cuadro de mandos dinámico y activo al servicio de tu orientación en prácticamente todos los entornos y sin solución de continuidad, ya sea en casa, ya en el trabajo, ya cuando te andas moviendo.

La presión produce mayor utilización, no menor, de estas prácticas

Uno de los comentarios que oigo con más frecuencia de las personas que en algún momento han creído en el Proceso GTD pero que no han llegado especialmente lejos en su implantación, es que se apartaron de este porque se vieron inmensos en una serie de viajes de negocios consecutivos, o sufrieron una gripe pertinaz, o se produjo una crisis con clientes importantes, o les pidieron que dirigieran un gran proyecto sin abandonar su labor habitual, o... y así sucesivamente.

Y una de las cosas que más he oído de la gente que ha madurado en su aplicación y experiencia con la metodología, es que aplicar los principios de *Organízate con eficacia* es lo que verdaderamente les permitió solventar esta clase de situaciones tensas con mucha más eficacia y mucha menos tensión.

Así pues, un sello significativo del proceso en el camino hacia el dominio en esta etapa es ese mismo punto de transición, cuando los problemas y oportunidades reactivan los métodos de GTD en lugar de provocar el abandono de sus usuarios. Cuando explota un problema en el trabajo, puedes recuperar rápidamente el control con un nuevo barrido mental, en lugar de volver a meterlo todo en tu cabeza. Así, identificas los resultados deseados, los proyectos y las acciones siguientes acerca de esa circunstancia lo más deprisa posible, a diferencia de inquietarte sin más por lo que ha sucedido. Si haces una Revisión semanal a mitad de semana, en realidad es porque necesitas esa clase de enfoque elevado para reajustar tu trabajo, en vez de adoptar de nuevo como criterio prioritario el ocuparte de lo último y más ruidoso.

Funcionar a este nivel de dominio de GTD no solo es factible, sino también muy elegante. Para aquellos que lo consiguen, la experiencia es como *establecer las condiciones para prosperar*. Lo que signifique y en qué se concrete *prosperar* será probablemente muy distinto para un músico de rock de veinticuatro años que para un abogado de cincuenta y cuatro con tres hijos, pero la experiencia ampliada y el proceso que siguieron para llegar allí con GTD son idénticos.

Skannat med CamScanner

NIVEL DE POSGRADUADO: ENFOQUE, DIRECCIÓN Y CREATIVIDAD

Una vez que has incorporado los elementos básicos de *Organízate con eficacia* e integrado los aspectos más elevados de tus compromisos en la vida y el trabajo en un enfoque sistémico personalizado y fiable, se abre la siguiente frontera: la utilización de un espacio interno despejado para optimizar tu experiencia ad infinítum.

Este nivel de dominio implica dos aspectos clave:

- Utilizar tu atención liberada para explorar los aspectos más elevados de tus compromisos y valores
- Potenciar tu mente externa para que produzca nuevo valor

Libertad para involucrarse en las cosas más significativas

Una vez que sabes de verdad y confías en que puedes ejecutar, y ejecutarás, con eficacia lo que sea que aterrice en tu bandeja de entrada, tendrás la libertad para arrojar *cualquier cosa* en tu bandeja de entrada personal, ya sea tu próxima idea descabellada, ya una posible nueva tecnología que estudiar, ya el libro que quizá te gustaría escribir o ya el sitio web de una ONG que casi te hace llorar y a la que te gustaría contribuir. El poder de producir produce poderosas posibilidades.*

Y, como espero haber dejado claro a lo largo de este libro, la capacidad para que prestes buena parte de tu atención a los niveles más sutiles y elevados de tu vida y tu trabajo, depende de que seas capaz de «abordar decididamente» los inevitables y necesarios aspectos más operativos y cotidianos que, sin el compromiso adecuado por tu parte, pueden distraer y agotar fácilmente tu enfoque creativo.

Considero encomiables a las personas que son capaces de compartimentar suficientemente su consciente para poder hacer el borrador de un guión de cine, elaborar el resumen de un proyecto para su ONG o escribir el poema perfecto para sus votos matrimoniales, mientras todos los asuntos de los correos electrónicos sin responder, la avería del ordenador, la declaración de renta pendiente, las quejas de la suegra sobre el programa nupcial y la ampliación necesaria de la

---

* Uno de mis dichos favoritos es: «Cuanto mejor seas, ¡mejor tendrás que ser!» Cuanta más confianza tengas en que puedes poner en claro las cosas antes de tener todo el conocimiento y todos los recursos que podrías necesitar, más posibilidades hay de que te puedas abrumar con tus propias posibilidades. Así que la claridad y la confianza en ti mismo que te permiten tus métodos GTD, al mismo tiempo demandan su utilización permanente.

Skannat med CamScanner

línea de crédito bancaria siguen inmiscuyéndose en su actividad mental. Sé muy bien que si todos esos asuntos fueran silenciados con el compromiso adecuado desde un enfoque GTD, el incremento en el espacio y la inspiración para ejecutar más actividades creativas sería tremendo. El efecto negativo sobre el enfoque y ejecución de la carga cognitiva de esa clase de ciclos abiertos está ya bien documentada. Son muchas las personas que demuestran su capacidad para dejar sus empleos y abandonarlo todo para centrarse en las actividades creativas que les interesan, pero de acuerdo con mi experiencia, eso solo se debe a que para empezar carecen de un punto de referencia que les permita saber cómo serían sus vidas sin esa presión.

La ausencia de una angustia generalizada sobre los detalles de tu vida diaria también te hace mucho más fácil que pongas tu atención en la dirección y cualidades de las experiencias que realmente importan. Como indiqué en el capítulo 2, los Horizontes de Enfoque superiores —objetivos, visión, propósito y principios— son los criterios definitorios de tus prioridades. Pero la mayoría de la gente encuentra que la capacidad para concentrarse en ellos y llevarlos a la práctica con eficacia es, en el mejor de los casos, esquiva, y en el peor, evitada (¡con la culpa inherente!). Una mente libre de distracciones no conseguirá por sí sola que te engolfes en situaciones imaginarias de éxito desenfrenado para dentro de cinco años —todavía tienes que dirigir tu atención consciente hacia esos problemas—, aunque sí que hace infinitamente más fácil involucrarse de manera productiva en semejante ejercicio.

Potenciar tu mente externa

Una vez que estés funcionando con regularidad a este nivel de dominio, el impulso creativo de tu «organización eficaz» pasará de implantar la manera más eficaz de ocuparte de las entradas y exigencias inherentes de tu mundo cotidiano, a aprovechar al máximo los entornos y detonantes de creación propia para producir ideas, perspectivas y acciones que no se producirían en circunstancias normales.

Por ejemplo, si alguna vez has necesitado expurgar y actualizar un gestor de contactos, cuando has revisado las entradas antiguas y potencialmente desfasadas de personas y empresas, invariablemente te habrás encontrado elementos que provocaron que te dijeras: «¿Sabes?, tendría que ponerme en contacto con ella otra vez, teniendo en cuenta lo que estoy haciendo ahora en mi empresa». Si esa clase de idea catalizadora se ha convertido alguna vez en algo de cierto valor, entonces habrás saboreado al menos una pizca de lo que podría estar infinitamente más utilizado. ¿Cuántas ideas más po-

> ¿No sería fabuloso no tener que pensar tanto sobre en qué necesitas pensar?

Skannat med CamScanner

dríamos haber tenido hoy alguno de nosotros que posiblemente habría añadido valor a algunos aspectos de nuestras relaciones, trabajo y expresiones creativas, si solo hubiéramos puesto las cosas adecuadas bajo nuestra atención consciente con la capacidad para capturar lo que pudiera surgir?

Este acto de reflexión tan creativo y productivo se produce de manera automática en cosas como la Revisión semanal, cuando le estás echando un vistazo a los elementos pasados y futuros del calendario («¡Ay, esto me recuerda...!») y actualizando tus listas de proyectos y Acciones siguientes («¡Ah... ahora tengo que...!»). La reevaluación regular de los contenidos de tu lista Algún día / Tal vez proporciona un atracadero aún más amplio («¿Sabes?, ¡creo que sí que me voy a apuntar a clases de pintura!») Pero ¿cuántos otros aspectos de tu experiencia y relaciones se podrían mejorar con la misma clase de desencadenantes de la reflexión? ¿Qué otros contenidos, al ser revisados con cierta periodicidad, podrían revelarse como ideas valiosas? Es bastante difícil incorporar conductas de seguimiento regulares, aunque las posibilidades de ir más allá de ellas son infinitas.

Esta es la etapa de madurez en el camino del dominio de GTD en la que la mera idea de las listas de verificación adquiere un significado sublime. Como los científicos cognitivos han confirmado, tu mente es pésima recordando cosas de repente, aunque es fantástica teniendo ideas creativas sobre lo que tiene justo delante y ha de evaluar. Cuando se libera de la función recordatoria, la mente es un mecanismo fabuloso de usar poniendo las cosas «delante de la puerta», de manera que no tengas que pensar demasiado en qué tienes que pensar.

¿Cuántas veces te gustaría que se te recordara pensar en tus seres queridos? ¿Sobre qué concretamente estaría bien que se te recordara pensar acerca de tu pareja, hijo o hermana? ¿Quién considerarías que debería estar en tu lista principal de tu red de relaciones profesionales (las personas cuya influencia y relaciones tienen mayor valor)? ¿Con qué frecuencia deberías revisar esa lista? ¿Con qué afirmaciones y escritos estimulantes te serviría volver a conectar, y a qué intervalos?

Es evidente que existe un número infinito de oportunidades de las que cualquiera podríamos sacar provecho para aumentar el valor de nuestro mundo, establecida la clase adecuada de estructura para aliviar a nuestra mente de las tareas que no se le dan bien y potenciar lo que hace de maravilla. Pero esto no sucederá por sí solo. Uno de los distintivos de este nivel avanzado del dominio de GTD es que reconozcas esa dinámica y uses tu inteligencia para potenciarla. Y lo es tener la libertad para generar y desarrollar ideas, sin restricciones, y luego utilizar la práctica de procesar y organizar esas notas e ideas de manera adecuada. Y lo son los individuos más inteligentes que se dan cuenta de que solo por casualidad les llega la «chispa» y la inspiración. Ellos son los que incorporan de manera inteligente sistemas y procesos para aprovechar la genialidad que suele esperar dormida tras la monotonía que requiere ocuparse del mundo ignorante que habitamos.

Skannat med CamScanner

Este camino hacia el dominio de GTD —incorporar los principios básicos, utilizar un sistema elevado e integrado y potenciar el enfoque direccional creativo— no tiene en realidad una secuencia tan limitada como la que he establecido. La mayoría muestra aspectos y partes de todos estos niveles en sus propios métodos, y a menudo he conocido principiantes en algunos campos que habían tomado algunas medidas extraordinariamente avanzadas. Pero sé por propia experiencia que cuando se tiene en cuenta toda la gestáltica de la productividad libre de tensión, se necesita una sólida progresión que carezca de atajos. Uno no puede mantener el sentido de un control semanal si tiene el correo electrónico sumido en el caos. En realidad, no serás libre para involucrarte en tu planificación o visión a largo plazo si no llevas un control sobre la situación actual del inventario real de tus setenta y cinco proyectos.

Consciente o inconscientemente, explícita o implícitamente, estás involucrado de manera continua en todos esos niveles. Tienes citas, proyectos, acciones, objetivos y valores, y como profesional encontrarás que tu trabajo tiene su propia serie de compromisos en virtud de los cuales debes actuar. Tu dominio de *Organízate con eficacia* solo será el reflejo de la elegante ecuanimidad con la que te involucras en todos ellos. El importante problema que acaba de surgir vía correo electrónico inesperado; el cumpleaños de Martha esta semana; el posible cambio de estrategia en tu empresa, y el nuevo utensilio de cocina que de pronto quieres tener... todos y cada uno son afrontados con rapidez y fluidez en el entorno adecuado, no dejando en tu mente nada que no sea lo que está presente en el momento.

Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner

Conclusión

Espero que este libro te haya sido útil, que hayas empezado a cosechar las recompensas de hacer más cosas con menos esfuerzo y tensión. Y de verdad espero que hayas saboreado la libertad de tener una «mente como el agua» y la liberación de tus energías creativas que puedan resultar de la aplicación de estas técnicas. Aquellos que empiezan a implantar los métodos de GTD siempre descubren que a ese respecto siempre hay algo más que lo que se puede ver, y puede que ya hayas empezado a experimentar tu propia versión de eso.

Estoy dispuesto a apostar que *Organízate con eficacia* ha confirmado gran parte de lo que ya sabías y has estado haciendo hasta cierto punto en tu vida personal y profesional desde siempre. Aunque, quizá, este libro te haga mucho más fácil aplicar el sentido común de manera más sistemática en un mundo que parece confundirnos cada vez más con su intensidad y complejidad.

Mi intención no es acrecentar la infinidad de teorías y modelos modernos sobre la manera de alcanzar el éxito. Antes al contrario, lo que he pretendido es definir los métodos esenciales que no cambian con las modas particulares, y eso, cuando se aplica, siempre funciona. Al igual que con la gravedad, cuando comprendes el principio básico, puedes actuar con mucha más eficacia, con independencia de lo que estés haciendo. ¡Tal vez sea esta la tecnología punta de la vuelta a lo esencial!

Organízate con eficacia es un mapa de carreteras para lograr la atención relajada y positiva que caracteriza tu estado más productivo. Así que te invito a utilizarlo, igual que un mapa de carreteras, como una herramienta de referencia para volver allí siempre que lo necesites.

He aquí unos últimos consejos para seguir adelante:

- Prepara las herramientas de tu organización física personal.
- Organiza tu puesto de trabajo.
- Hazte con unas bandejas de entrada.
- Crea un sistema de referencia personal práctico y fácil de consultar, para el trabajo y para casa.

Skannat med CamScanner

- Consigue una buena agenda para gestionar las listas que te resulte agradable de manejar.
- Autorízate a realizar cualquier cambio que hayas estado considerando para mejorar tus entornos de trabajo. Cuelga cuadros, compra bolígrafos, tira cosas y reordena tu espacio de trabajo. Empieza tu nueva vida de la mejor manera posible.
- Reserva tiempo cuando tengas que abordar toda un área de tu oficina y luego cada una de las partes de tu casa. Reúne todo dentro del sistema, y sigue el proceso de *Organízate con eficacia*.
- Haz partícipe a alguien más de todo lo de valor que hayas extraído de esto. (Es la manera más rápida de aprender.)
- Revisa de nuevo *Organízate con eficacia* dentro de tres o seis meses. Repararás en aquellas cosas que pudieras haber pasado por alto en la primera lectura, y te garantizo que te parecerá un libro completamente nuevo.
- Ponte en contacto con las personas que están difundiendo y madurando estas conductas y normas.*

¡Que el resto de tu vida sea maravilloso!

---

* Estamos a tu disposición. Visita www.gettingthingsdone.com siempre que quieras encontrar toneladas de material de apoyo gratis, conversaciones y anécdotas sobre estos métodos óptimos de personas como tú, información actualizada sobre productos y servicios de apoyo y acceso a nuestra red global de personas que comparten esta metodología.

Skannat med CamScanner

Apéndice

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE *ORGANÍZATE CON EFICACIA*

Los que siguen son los términos utilizados a lo largo de la exposición de la metodología de *Organízate con eficacia*.

Acción siguiente. La siguiente actividad física y visible que hace avanzar algo hacia su culminación. Es lo bastante específico para que sepas dónde ocurre y con qué herramientas (en su caso). La manifestación visible del «hacer».

Accionable. Describe cualquier cosa sobre la que se pretende llevar a cabo una acción.

Algún día / Tal vez. Categoría general utilizada para organizar proyectos y acciones con el compromiso de revisarlos solo para una acción potencial en un momento posterior.

Apoyo a la acción. Categoría de materiales físicos o digitales relacionados con las acciones siguientes. Ha de usarse como referencia cuando se realizan esos actos, y no como recordatorio de la acción.

Apoyo al proyecto. Cualesquiera materiales e información concomitantes relacionados con un proyecto concreto. Puede abarcar planes y cualquier contenido de referencia potencialmente pertinente. La mejor manera de organizarlos es por proyecto, idea o asunto.

Archivo de seguimiento. Herramienta de organización física o digital que proporciona un recordatorio vinculado a una fecha para que sea valorado solo en una fecha futura determinada o más tarde (también denominado «archivo per-

Skannat med CamScanner

petuo», «archivo de anticipación», «archivo de continuación» o «archivo suspendido»).

Asuntos o cosas. Todo lo que ha aparecido en el entorno físico o psicológico propio sobre lo que es necesario tomar una decisión o realizar una acción, pero que todavía sigue sin determinar u organizar.

Bandeja de entrada. Recipiente, físico o digital, para los elementos entrantes pendientes de procesar.

Camino hacia el domino de GTD. El aprendizaje, ajuste y adaptación durante toda la vida de la gestión de la propia vida y trabajo. Establecimiento y utilización de un sistema de gestión vital completamente integrado y orientado dinámicamente, que proporciona una orientación óptima en cualquier circunstancia para el resto de la propia vida.

Capturar. Reunir (y a veces generar) elementos e ideas identificados como potencialmente importantes y a los que uno presta alguna atención o tiene un posible interés en decidir o hacer algo al respecto. Véase también ***recopilar.***

Categorías. Grupos de elementos de contenidos similares, por lo general en una lista, carpeta o archivo o en un lugar físico aparte.

Ciclo abierto. Cualquier cosa considerada incompleta que, de no ser gestionada de manera adecuada, ocupa nuestra mente de manera ineficaz y permanente.

Clarificar. Determinar con exactitud el significado de algo que ha aparecido o aterrizado en el entorno de uno desde la fase de captura (por ejemplo: «¿Tengo que hacer algo ahora en relación con esto, y si es así, qué es? ¿O es material de referencia? ¿O basura? ¿O hay que guardarlo para revisarlo más tarde?») Véase también ***procesar.***

Compromiso adecuado. El estado de aceptación de la situación de algo para eliminar que siga ocupando nuestra atención.

Contexto. El entorno físico o psicológico en el que se clasifican con mayor efectividad los recordatorios y la información para su posterior consulta (por ejemplo: cuando se está en casa, en una reunión de personal, haciendo recados,

Skannat med CamScanner

ante el ordenador, en momentos de creatividad, junto a un teléfono, manteniendo una conversación con un socio, etcétera).

Control. Uno de los dos elementos clave de la gestión personal e institucional (junto con la perspectiva). Hace referencia a tener algo estabilizado y «bajo control», más que a un intento de manipulación (por ejemplo: tener un coche, una reunión o la cocina bajo control).

Ecosistema de la productividad. Toda información, relaciones y entradas potencialmente importantes que puedan desencadenar la atención y la dirección del enfoque de uno.

Ecosistema vital completo. Lo que se contiene dentro de los límites del yo sensible. El mundo según lo percibe uno, la conciencia de la propia situación y la conducta correlativa que puede ser más o menos efectiva en la escala que va desde la supervivencia física hasta la presencia espiritual plena.

En espera. Categoría para los elementos previstos pendientes de recibir de otras fuentes.

Experiencia productiva. El estado de estar al mando, relajado, enfocado, profundamente comprometido y consciente del momento. Estado óptimo para el rendimiento y la experiencia.

Flujo de trabajo. La secuencia de actividades que lleva a las entradas y los compromisos desde el inicio a su conclusión.

GTD. Siglas del título en inglés de *Organízate con eficacia (Getting Things Done)*; abreviatura de esta metodología.

Horizonte 1: Proyectos. Cualquier cosa que nos hayamos comprometido a terminar antes de un año y que requiera más de una acción siguiente distinta. Incluye los resultados a corto plazo, como pueda ser «Reparar la luz de los frenos», así como proyectos a más largo plazo, tales como «Reorganizar la Región Occidental». Se trata del inventario esencial de la Revisión semanal. Véase también ***proyecto.***

Horizonte 2: Áreas de enfoque y responsabilidad. Los segmentos de nuestra vida y trabajo que tenemos que mantener para garantizar la estabilidad y salud propias y de nuestras empresas (por ejemplo: salud, eco-

Skannat med CamScanner

nomía, servicio al cliente, planificación estratégica, familia, carrera profesional).

Horizonte 3: Metas y objetivos. Los resultados a cumplir a medio y largo plazo (por lo general, entre tres y veinticuatro meses); por ejemplo: «Finalizar adquisición Consultoría Acme», «Establecer una versión rentable en la Red de nuestro curso de formación de dirigentes», «Finalizar plan para la universidad de María».

Horizonte 4: Visión. Resultados deseados a largo plazo; situaciones ideales de éxito rotundo (por ejemplo: «Publicar mi biografía», «Sacar la empresa a bolsa», «Ir de vacaciones a la Provenza»).

Horizonte 5: Propósito, principios. Objetivos definitivos, razón de ser y valores esenciales de una persona o empresa (por ejemplo: «Contribuir al crecimiento de nuestra comunidad de manera sostenible, para procurar los máximos beneficios posibles al mayor número de conciudadanos»).

Horizontes de enfoque. Los distintos niveles de compromisos que adquirimos e ideas que tenemos, personales y/o institucionales.

Incubar. Permitir que algo permanezca en el sistema sin un compromiso de ejecutar una acción asociada, sino para volver a valorarlo en un momento posterior. Los recordatorios se suelen guardar en las listas Algún día / Tal vez, archivos de seguimiento o elementos del calendario para ser activados más adelante.

Lista de verificación. Cualquier lista utilizada como recordatorio o para evaluar pasos opcionales, procedimientos a seguir y/o componentes de una actividad (por ejemplo: lista de verificación de viajes; de procesos de respaldo informático; de preparativos del colegio para los niños).

Mapa. Cualquier herramienta que sirva para determinar el enfoque y la dirección adecuada (por ejemplo: calendario, listas de acciones y proyectos, programas para reuniones, planes estratégicos, descripciones de labores, lista de verificación de viajes, lista de verificación de la Revisión semanal). Véase también ***revisar.***

Mapas de orientación. Listas personalizadas o documentos de referencia que favorecen el adecuado compromiso con las propias circunstancias. A modo de

Skannat med CamScanner

ejemplo: programas de reuniones, calendarios, listas de verificación, listas de acciones y de proyectos.

Modelo de planificación natural. El proceso mental instintivo de cinco fases que siguen nuestras mentes cuando ejecutan cualquier resultado deseado.

Momentos raros. Los aleatorios y, por lo general, breves períodos de tiempo libre que aparecen espontáneamente a lo largo del día, y durante los cuales a menudo se puede seguir siendo productivo utilizando los recordatorios y el material apropiado para ese marco temporal

Naturaleza tridimensional del trabajo. Las categorías de lo que hacemos en el transcurso del día: (1) trabajo que hemos definido previamente (acciones predeterminadas); (2) actividades no planeadas, y (3) definición de nuestro trabajo (procesamiento de las entradas).

Organizado. Cuando el lugar donde se encuentra algo corresponde con lo que significa para ti.

Organizar. Clasificar física, visual o digitalmente los elementos de similar significado en categorías y lugares separados (a modo de ejemplo: Lista de llamadas telefónicas pendientes, estantería de libros por leer, lista de proyectos a terminar).

Organízate con eficacia. Generalmente hace referencia a la metodología descrita en este libro, como en: «María acababa de empezar a implantar *Organízate con eficacia*».

Pensamiento horizontal. Valorar y gestionar los contenidos de un mismo nivel en particular (por ejemplo: estudiar todos los proyectos propios, personales y profesionales).

Pensamiento vertical. Examinar y crear múltiples niveles de contenido dentro de un ámbito concreto (por ejemplo: planificar el proyecto a partir de un propósito pretendido por medio de acciones siguientes)

Perspectiva. Uno de los dos elementos clave de la gestión personal e institucional (junto con el control). Hace referencia al punto de vista, el enfoque y la altura del horizonte.

Skannat med CamScanner

Piso: Acciones siguientes. Las cosas de las que nos ocupamos en el nivel visible y físico de la actividad, tales como correos electrónicos, llamadas telefónicas, conversaciones, recados y reuniones.

Procesar. Decidir qué significado tiene exactamente un elemento capturado o recopilado, la naturaleza de cualquiera de sus derivados y lo que pretendes hacer con los resultados. Ver también ***clarificar.***

Proyecto. Cualquier resultado con múltiples pasos que se puede completar antes de un año. Cualquier compromiso en ese período de tiempo que tenga que ser revisado al menos semanalmente. Véase también ***Horizontes de enfoque: Horizonte 1.***

Recopilar. Agrupar los elementos e ideas sobre los que es necesario realizar alguna valoración, tomar una decisión o llevar a cabo una acción. Véase también ***capturar.***

Reflexionar. Valorar los contenidos de cualquier horizonte o categoría de elementos desde una perspectiva más amplia. Véase también ***revisar.***

Resultado. Fruto definitivo en cualquier nivel. Generalmente denominado «resultado deseado», esto es, los detalles de un final satisfactorio.

Revisar. Analizar adecuadamente los mapas de manera constante o cuando sea necesario en aras de la claridad y el enfoque. Véase también ***reflexionar; mapa.***

Revisión semanal. El mejor método recomendado de reagrupación a un nivel operativo una vez a la semana, «reforzar la retaguardia», limpiando, aclarando, actualizando y siendo creativo para mantener el control y la atención semanal.

Sistema de gestión vital integrado. La combinación de herramientas, estructuras, contenidos y prácticas utilizadas para mantener el compromiso adecuado con el mundo propio. Un proceso de flujo de trabajo, organización y revisión que incluye todos los aspectos de la vida y trabajo de uno, garantizando un inventario actual y continuo de los compromisos, recordatorios e información para ejercer un control y una atención en todas partes y a todas horas.

Trabajo. Cualquier cosa que uno se compromete a realizar que no esté terminada.

Skannat med CamScanner

Trabajo atrasado. Inventario de los asuntos que siguen sin procesar y que se han acumulado en la mente y el entorno físico de uno.

Trabajo predefinido. Las acciones y proyectos predeterminados de uno, plasmados en una serie de listas y recordatorios de fácil acceso para su revisión y evaluación, al contrario que las opciones inesperadas y sin planificar.

Invitación

La *David Allen Company* ofrece programas de formación, *coaching*, evaluación y consultoría a la mayoría de las empresas del *Global Fortune 100*, así como a pequeñas y medianas empresas e individuos de todo el mundo. Nuestros programas de entrenamientos son la fuente de las mejores prácticas de la metodología *Getting Things Done* dedicada a brindar educación de alta calidad a través de todos nuestros socios y entrenadores certificados.

- ¿Te puede servir tener más entrenamiento intensivo para mejorar y mantener las prácticas que ya realizas personal y profesionalmente?
- ¿Eres parte de una organización que puede beneficiarse de estas prácticas?
- ¿Quieres simplemente obtener consejos inmediatos para recuperar el control y la perspectiva con un mínimo esfuerzo?

Si tu respuesta es sí a algunas de estas preguntas, explora el amplio abanico de productos y servicios en nuestra página web o comunícate con algunos de nuestros socios iberoamericanos.

Sea cual sea la forma en la que decidas participar, desde *David Allen Company* te damos la bienvenida a nuestra dinámica comunidad global de practicantes del GTD. Con este material te resultará muy sencillo dejar tu impronta en lo que haces y en el mundo que te rodea. Manten tu compromiso y mantente en contacto.

Skannat med CamScanner

gettingthingsdone.com

Representantes de David Allen Company en Iberoamérica

Chile
NextAction SpA
Web: www.nextaction.cl

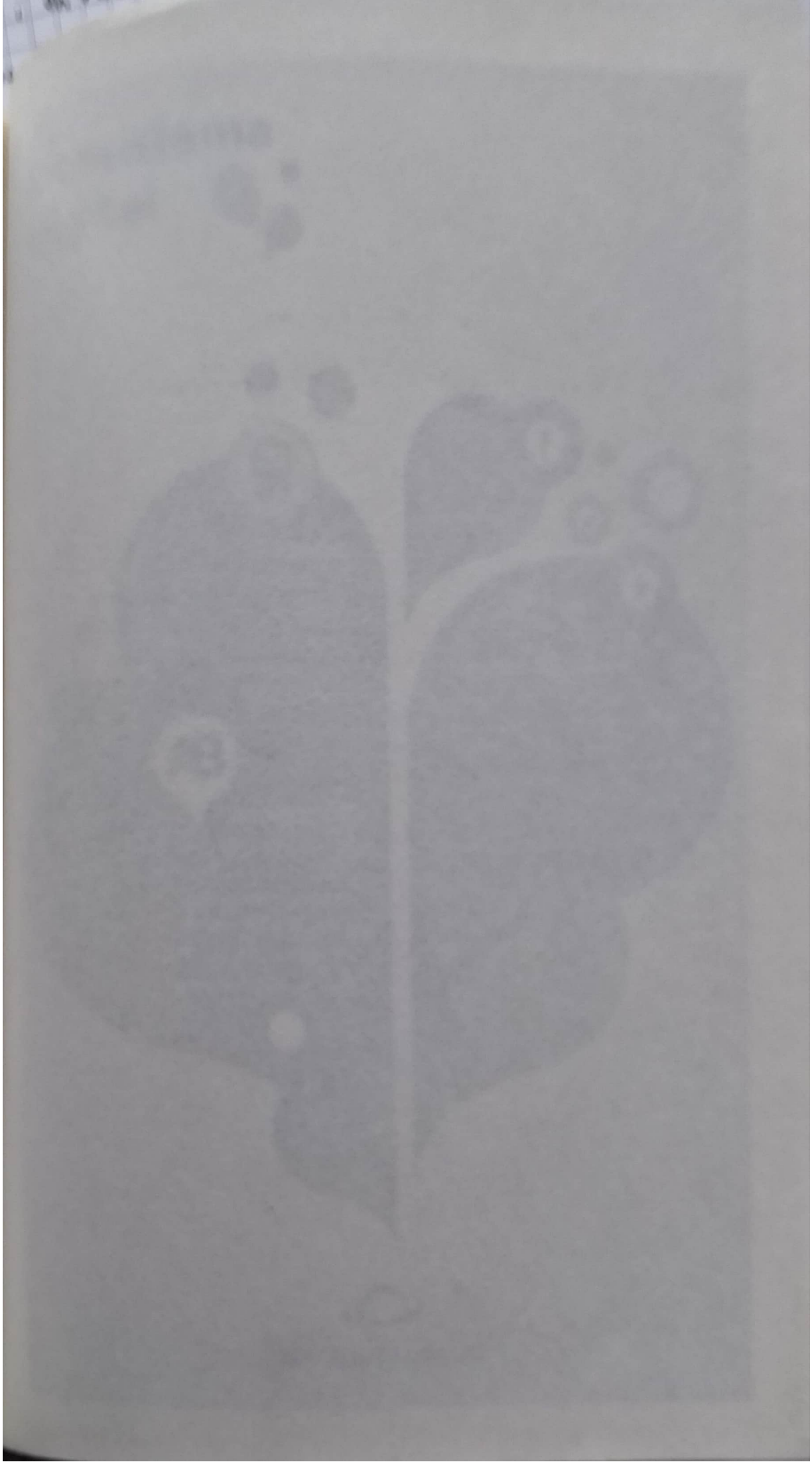
España
Óptima Infinito
Web: www.optimainfinito.com

México
Accen
Web: www.accen.com.mx

Panamá
DESARROLLO HUMANO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

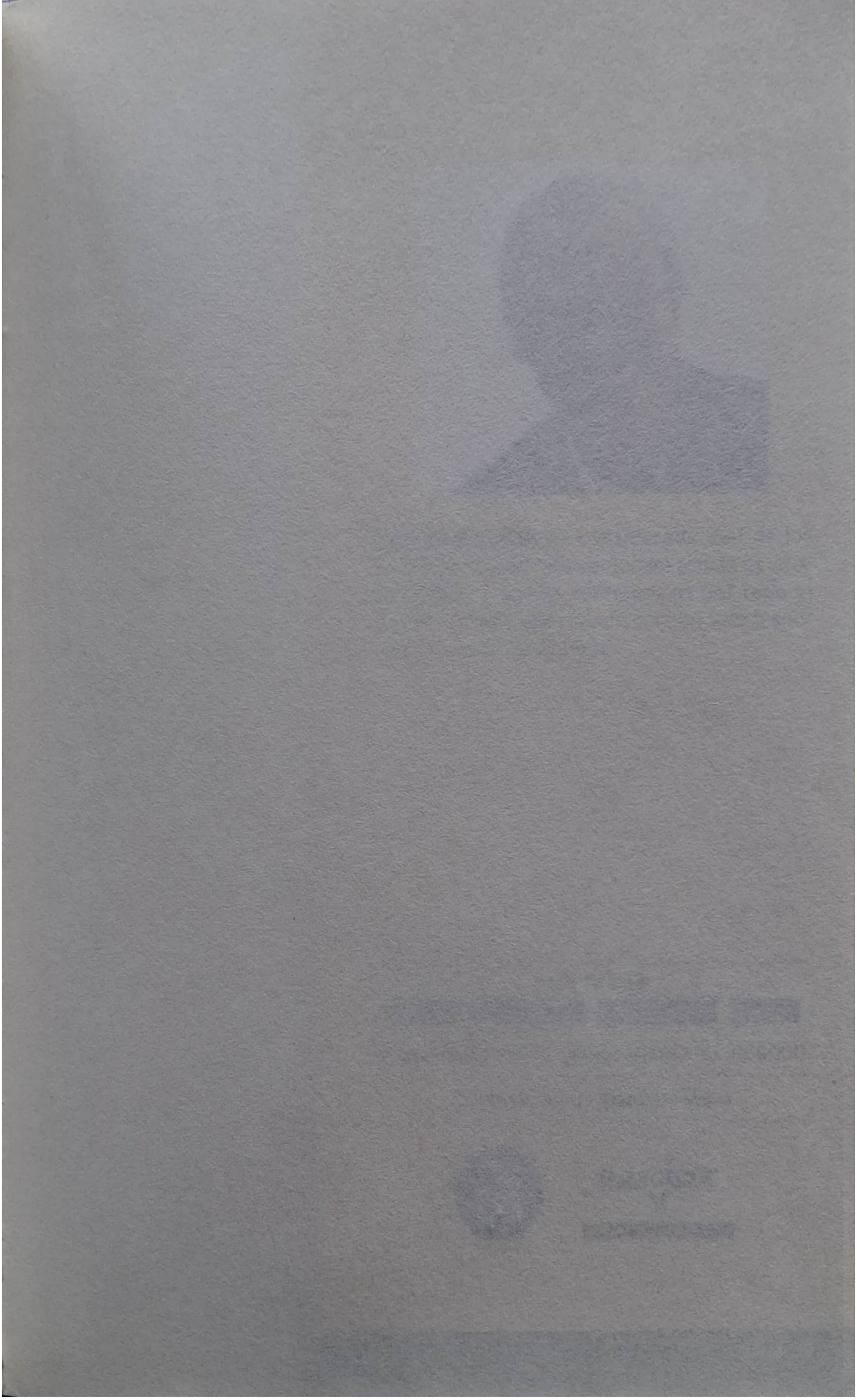
Venezuela
INTELECTUM
Web: www.gtd.com.ve

Skannat med CamScanner

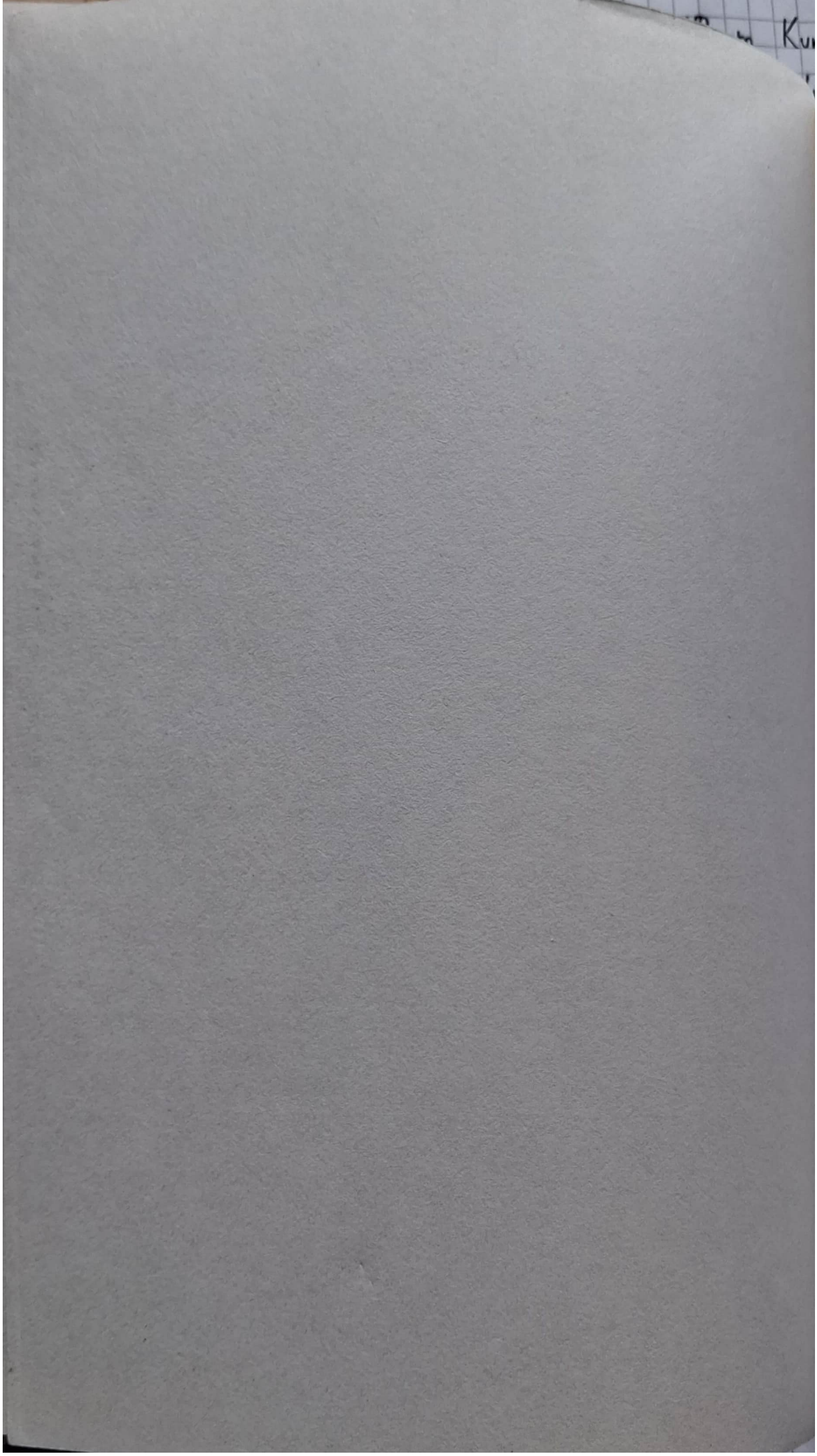


Skannat med CamScanner

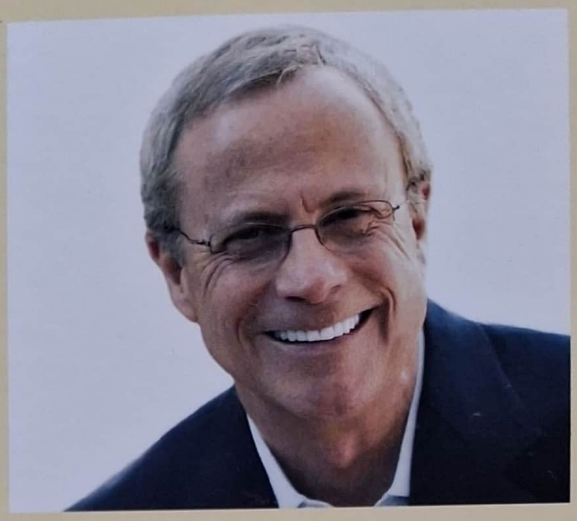
Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner



Skannat med CamScanner



DAVID ALLEN, es considerado uno de los pensadores más influyentes en temas de productividad y brinda conferencias por todo el mundo, *Organízate con eficacia* ha sido traducido a más de 30 idiomas.

Nube de tags

Gestión | Organización | Productividad | Tiempo

Código BIC: KJMT | **Código BISAC:** BUS088000

Diseño de cubierta: **Ediciones Urano**

DISPONIBLE EN EBOOK

quieroleer

www.quieroleer.com

Skannat med CamScanner

Skannat med CamScanner